Autor de
Built to last e
Vencedoras por opção
Mais de 4 milhões
de exemplares
vendidos

Jim Collins

EMPRESAS FEITAS PARA VENCER

Good to great

POR QUE ALGUMAS EMPRESAS ALCANÇAM A EXCELÊNCIA... E OUTRAS NÃO

EMPRESAS FEITAS PARA VENCER

Por que algumas empresas alcançam a excelência... e outras não

Título original: Good to great

Tradução: Maurette Brandt (direitos cedidos pela Elsevier Editora Ltda.)
Produção editorial: Oliva Editorial
Preparação: Oliva Editorial
Revisão: Oliva Editorial
Diagramação: Casa de Ideias
Capa: Julio Moreira
Produção de ebook: S2 Books

1ª edição – 2ª impressão
978-85-67389-03-5

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Collins, Jim
Empresas feitas para vencer / Jim Collins. -- São Paulo :
HSM Editora, 2013.

Título original: Good to great.
Bibliografia

1. Administração de empresas 2. Comportamento
organizacional 3. Empreendedorismo 4. Liderança
5. Sucesso em negócios I. Título.

13-10561 CDD-650.1

Índice para catálogo sistemático:
1. Sucesso nos negócios : Administração
650.1

HSM do Brasil
Alameda Mamoré, 989 - 13º andar
Barueri – SP
06.454-040

Este livro é dedicado aos chimpanzés.
Amo todos vocês, sem exceção.

SUMÁRIO

Agradecimentos

Afirmar que “este livro é de autoria de Jim Collins” seria um exagero. Sem a importante contribuição de muitas outras pessoas, ele decerto não existiria.

Os membros da equipe de pesquisa encabeçam a lista. Foi realmente uma bênção ter um grupo tão extraordinário de pessoas dedicadas ao projeto. No todo, eles contribuíram para o projeto com alguma coisa da ordem de 15 mil horas de trabalho – e a meta que estabeleceram para si mesmos, em termos de qualidade, representou um padrão alto demais para eu tentar acompanhar. Enquanto me debatia em meio ao processo de escrever o livro, eu enxergava todos os incansáveis membros da equipe, que dedicaram meses (e, em alguns casos, até anos) a este trabalho, olhando por cima de meu ombro e me responsabilizando – desafiando-me a criar um manuscrito final à altura de seus padrões, à altura de seu esforço e contribuição. Espero que esta obra conte com a aprovação deles. Qualquer falha em atingir esta meta é de minha inteira responsabilidade.

INTEGRANTES DA EQUIPE DE PESQUISA DO LIVRO

Brian J. Bagley
Scott Cederberg
Anthony J. Chirikos
Jenni Cooper
Duane C. Duffy
Eric Hagen
Morten T. Hansen
Lane Hornung
Christine Jones
Scott Jones
Stefanie A. Judd
Brian C. Larsen
Weijia (Eve) Li
Nicholas M. Osgood
Vicki Mosur Osgood
Alyson Sinclair
Peter Van Genderen
Paul Weissman
Leigh Wilbanks
Amber L. Young

Além deles, gostaria de agradecer a Denis B. Nock, da Faculdade de Administração da Universidade do Colorado, que foi muito útil em ajudar a identificar e recrutar os melhores dentre os melhores alunos de graduação para integrar a equipe de pesquisa. Ter os membros certos na equipe deste projeto foi o fato isolado mais importante para seu sucesso, e Denis desempenhou papel decisivo ao formar uma equipe de gente fantástica. Também na Universidade do Colorado, devo muito a Carol Krismann e sua

dedicada equipe da Biblioteca William M. White de Administração, que trabalharam pacientemente com os membros da equipe de pesquisa, para localizar qualquer informação considerada obscura. Além de Carol, gostaria de agradecer a Betty Grebe, Dinah McKay, Jean Whelan, Lynnette Leiker e Martha Jo Sani.

Sou particularmente grato a um grande número de leitores críticos, que investiram horas na leitura dos rascunhos do manuscrito e foram de uma franqueza absoluta acerca do que era preciso melhorar. No entanto, apesar dos comentários às vezes rudes (e sempre úteis), essas pessoas alimentaram continuamente minha fé no potencial do projeto. Pela sinceridade e pelo insight, quero agradecer a: Kirk Arnold, R. Wayne Boss, Natalia Cherney-Roca, Paul M. Cohen, Nicole Toomey Davis, Andrew Fenniman, Christopher Forman, William C. Garriock, Terry Gold, Ed Greenberg, Martha Greenberg, Wayne H. Gross, George H. Hagen, Becky Hall, Liz Heron, John G. Hill, Ann H. Judd, Rob Kaufman, Joe Kennedy, Keith Kennedy, Butch Kerzner, Alan Khazei, Anne Knapp, Betina Koski, Ken Krechmer, Barbara B. Lawton (Ph.D), Kile Lefkoff, Kevin Maney, Bill Miller, Joseph P. Modica, Thomas W. Morris, Robert Mrlik, John T. Myser, Peter Nosler, Antonia Ozeroff, Jerry Peterson, Jim Reid, James J. Robb, John Rogers, Kevin Rumon, Heather Reynolds Sagar, Victor Sanvido, Mason D. Schumacher, Jeffrey L. Seglin, Sina Simantob, Orin Smith, Peter Staudhammer, Rick Sterling, Ted Stolberg, Jeff Tarr, Jean Taylor, Kim Hollingsworth Taylor, Tom Tierney, John Vitale, Dan Wardrop, Mark H. Willies, David L. Witherow e Anthony R. Yue.

Tivemos muita sorte de poder contar com a participação de executivos que foram fundamentais na transformação de várias empresas que antes eram boas e hoje são excelentes. Eles aturaram com paciência nossas perguntas, em entrevistas de uma a duas horas e, às vezes, em conversas de acompanhamento. A cada uma das seguintes pessoas, desejo expressar minha esperança de que este livro tenha captado o melhor de tudo o que vocês realizaram. Sério, vocês são os heróis não aclamados do mundo dos negócios, nos Estados Unidos: Robert Aders, William F. Aldinger III, Richard J. Appert, Charles J. Aschauer Jr., Dick Auchter, H. David Aycock, James D. Bernd, Douglas M. Bibby, Roger E. Birk, Marc C. Breslawsky, Eli Broad, Dr. Charles S. Brown, Walter Bruckart, Vemon A. Brunner, James E. Campbell, Fred Canning, Joseph J. Cisco, Richard Cooley, Michael J. Critelli, Joseph F. Cullman Terceiro, John A. Doherty, Douglas D. Drysdale, Lyle Everingham, Meredith B. Fischer, Paul N. Fruitt, Andreas Gembler, Milton L. Glass, James G. Grosklaus, Jack Gunddhofer, George B. Harvey, James Herring, James D. Hlavacek, Gene D. Hoffman, J. Timothy Howard, Charles D. Hunter, F. Kennedy Iverson, James A. Johnson, L. Daniel Jorndt, Robert L. Joss, Arthur Juergens, William E. Kelvie, Linda K. Knight, Glenn S. Kraiss, Robert J. Levin, Edmund Wattis Littlefield, David O. Maxwell, Hamish Maxwell, Ellen Merlo, Hyman Meyers, Arjay Miller, John N. D. Moody, David Nassef, Frank Newman, Arthur

C. Nielsen Jr., John D. Ong, Dr. Emanuel M. Papper, Richard D. Parsons, Derwyn Phillips, Marvin A. Pohlman, William D. Pratt, Fred Purdue, Michael J. Quigley, George Rathmann, Carl E. Reichardt, Daniel M. Rexinger,Bill Rivas, Dennis Roney, Francis C. Rooney Jr., Wayne R. Sanders, Robert A. Schoellhorn, Bernard H. Semler, Samuel Siegel, Thomas E. Skelly, Joseph P. Stiglich, Joseph F. Turley, Glenn S. Utt Jr., Edward Villanueva, Charles R. Walgreen Terceiro, Charles R. Walgreen Jr., William H. Webb, Geoger Weissman, Blair White, William Wilson, Alan L. Wurtzel e William E. Zierden.

Inúmeras pessoas das empresas que figuram em nossa pesquisa foram extremamente prestativas em nos conseguir entrevistas, além de documentos e informações vitais. Gostaria de agradecer em particular a Catherine Babington, David A. Baldwin, Ann Fahey-Widman e Miriam Welty Transgrud, dos laboratórios Abbot; Ann M. Collier, da Circuit City; John P. DiQuollo, da Fannie Mae; David A. Fausch e Danielle M. Frizzi, da Gillette; Tina Barry, por seu apoio na Kimberly-Clark e seus insights sobre Darwin Smith; Lisa Crouch e Angie McCoy, da Kimberly-Clark; Jack Cornett, da Kroger; Terry S. Lisenby e Cornelia Wells, da Nucor; Timothy A. Sompolski e Steven C. Parrish, da Philip Morris; Sheryl Y. Battles e Diana L. Russo, da Pitney Bowes; Thomas L. Mammoser e Laurie L. Meyer, da Walgreens; e Naomi S. Ishida, da Wells Fargo.

Gostaria de fazer um agradecimento especial a Diane Compagno Miller, por nos ajudar a abrir as porta da Wells Fargo; a John S. Reed, que fez o mesmo na Philip Morris; a Sharon L. Wurtzel, que fez o mesmo na Circuit City; a Carl. M. Brauer, por seus insights sobre a Circuit City e por compartilhar generosamente seus manuscritos sobre o assunto; a James G. Clawson, por seus *cases* e insights sobre a Circuit City; a Karen Lewis, por seu apoio com os arquivos da Cia. Hewlett-Packard; a Tracy Russel e seus colegas no Center for Research in Security Prices, por sua diligência em nos disponibilizar sempre os dados mais atualizados disponíveis; a Nik Sagar, pela *key beta*; a Marvin Bressler, por seu insight e sabedoria; a Bruce Woolpert, por me ajudar a compreender o conceito dos mecanismos (e por seu apoio constante); ao Dr. Jeffrey T. Luftig, por permitir o acesso ao seu cérebro fantástico; ao Prof. Willian Briggs, por sua habilidade para transformar um problema complexo em simplicidade útil; ao almirante Stockdale, por seus inestimáveis ensinamentos; a Jennifer Futernick, por sua inspiração ao criar o salão McKinsey, que deu partida a este projeto; e a Bill Meehan, por ter soltado a fagulha inicial.

Gostaria de destacar, em especial, Jerry Porras, meu orientador de pesquisa; Peter Ginsberg, meu agente de confiança e conselheiro no mundo das publicações; Liza Berkowitz, que faz mágica, e Adrian Zackheim, que demonstrou seu entusiasmo e apoiou o projeto deste livro desde o momento em que soube da sua existência.

Finalmente, sou imensamente grato por merecer a sorte de estar casado com Joanne Ernst. Após vinte anos de casamento, ela continua a tolerar a minha natureza meio neurótica e minha propensão a me consumir em projetos como este. Ela não é apenas minha crítica mais rigorosa; é também meu apoio mais profundo e mais permanente. A definição essencial do sucesso na vida vem do fato de seu companheiro ou companheira gostar de você e respeitá-lo cada vez mais, à medida que os anos passam. Nesse particular, mais do que em qualquer outro, espero ser tão bem-sucedido quanto ela é.

Prefácio

Enquanto eu terminava este manuscrito, decidi subir uma trilha íngreme e rochosa em Eldorado Springs Canyon, que fica bem ao sul de minha casa, em Boulder, Colorado. Estava parado lá em cima, em um dos meus pontos de observação prediletos, diante de uma vista da parte alta da paisagem, ainda recoberta por uma camada de neve que a envolve no inverno, quando uma dúvida estranha surgiu em minha mente: quanto dinheiro alguém teria que me pagar para *não* publicar o livro *Empresas feitas para vencer*?

Foi uma experiência mental interessante, tendo em vista o fato de que eu acabara de passar os últimos cinco anos trabalhando no projeto de pesquisa e escrevendo este livro. Não que não houvesse *algum* valor que pudesse me induzir a enterrá-lo; mas, no momento em que cruzei o limiar das centenas de milhares de dólares, era hora de fazer o caminho de volta. Nem tudo isso conseguia me convencer a abandonar o projeto. No fundo, sou como um professor. E, como tal, é impossível não dividir o que aprendemos com tantos alunos mundo afora. E é dentro do espírito do aprendizado e do ensinamento que estou trazendo à luz este trabalho.

Após me esconder durante vários meses, como um eremita, no que chamo de "modo monge", eu adoraria ouvir a opinião das pessoas sobre o que dá certo e o que não dá certo para elas. Espero que vocês encontrem muitas informações valiosas nessas páginas e se comprometam a aplicar o que aprenderem em tudo o que fizerem – se não em sua empresa, pelo menos em seu trabalho na área social – e, se não nele, pelo menos em sua própria vida.

Jim Collins
Boulder, Colorado
27 de março de 2001

1

O BOM É INIMIGO DO ÓTIMO

É isso que torna a morte tão difícil: a curiosidade não satisfeita.
Beryl Markham
West with the Night [1]

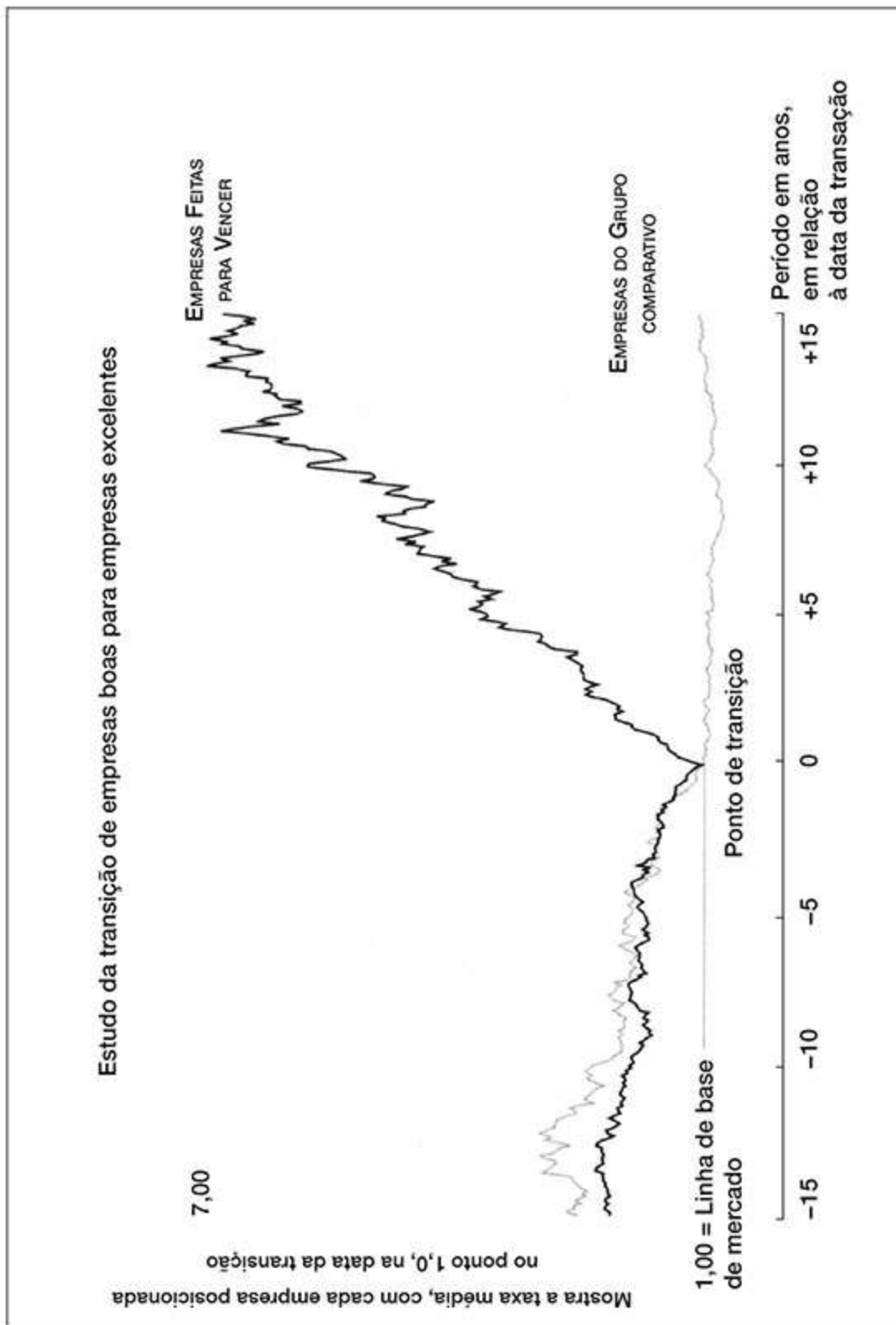
O bom é inimigo do ótimo.

E esta é uma das razões-chave para explicar por que existem tão poucas coisas que se tornam excelentes.

Não temos ótimas escolas, principalmente porque temos boas escolas. Não temos um governo excelente – sobretudo porque temos um bom governo. Poucas pessoas levam vidas ótimas, em grande parte porque é tão fácil construir uma vida boa... A grande maioria das empresas jamais se torna excelente, só porque já é suficiente ser boa – e é esse seu principal problema.

Essa questão se tornou clara para mim de maneira contundente em 1996, quando eu jantava com um grupo de líderes pensadores, reunidos para uma discussão sobre desempenho organizacional. Bill Meehan, diretor responsável pela gerência do escritório de São Francisco da empresa de consultoria McKinsey & Company, debruçou-se na mesa e confidenciou, como quem não quer nada: “Sabe, Jim, todos aqui adoram o livro *Feitas para durar*. Você e seu coautor fizeram um trabalho fantástico de pesquisa e texto. Mas, infelizmente, ele é um livro sem nenhuma utilidade”.

Curioso, pedi a ele que me explicasse melhor.

“As empresas sobre as quais você escreveu sempre foram em sua maioria excelentes”, afirmou. “Elas nunca foram boas empresas que tiveram de se transformar em excelentes. Houve fundadores, como David Packard e George Merck, que moldaram nessas organizações a característica de excelência desde o início. Mas, e a vasta maioria das empresas que um dia acorda, no meio do caminho, e percebe que é boa, mas não excelente?”

Hoje, compreendo que Meehan, para impressionar, exagerava ao considerar o livro "inútil". No entanto, estava correta sua observação de que as empresas realmente excelentes, em sua grande maioria, sempre foram excelentes; e que a grande maioria das empresas boas permanece assim – ou seja, boas, mas não excelentes. Na verdade, o

comentário de Meehan acabou sendo um presente de valor inestimável, já que plantou em mim a semente de uma pergunta que se tornou a base desta obra: "Uma boa empresa pode se tornar uma empresa excelente? Em caso afirmativo, como?". Ou será que a doença de ser "somente boa" é incurável?

Cinco anos depois daquele fatídico jantar, é possível dizer agora, sem sombra de dúvida, que a transição de uma empresa boa para excelente *realmente* pode ocorrer, e que aprendemos muito sobre as variáveis sutis que fazem essa transformação acontecer. Inspirados no desafio lançado por Bill Meehan, minha equipe de pesquisadores e eu embarcamos num trabalho de pesquisa de cinco anos, uma jornada para explorar os mecanismos internos da transformação de uma empresa boa em uma empresa excelente.

Para que possam entender rapidamente a ideia do projeto, observem o gráfico na página 14.[2] Basicamente, identificamos empresas que deram esse salto, de resultados bons para excelentes, e os sustentaram ao longo de pelo menos 15 anos. Confrontamos essas empresas – que passaremos a chamar de empresas "feitas para vencer" – com um grupo rigorosamente selecionado, formado por companhias que fracassaram na tentativa de dar o salto, e com outro grupo de empresas que, quando chegaram a concretizá-lo, não conseguiram sustentar os resultados. Comparamos, então, as empresas que antes eram boas e passaram a excelentes com as empresas do grupo comparativo, para detectar os fatores essenciais e diferenciadores que atuaram no processo.

As empresas feitas para vencer que passaram pelo crivo final e compuseram o estudo atingiram resultados extraordinários, com um retorno médio acumulado do capital aproximadamente 6,9 vezes maior que a média do mercado, nos 15 anos que se seguiram ao seu ponto de transição.[3] Para colocar esse resultado em perspectiva, a General Electric – considerada por muitos a empresa mais bem administrada dos Estados Unidos atualmente – superou o mercado 2,8 vezes, entre 1985 e 2000.[4] Além do mais, se em 1965 você tivesse investido um dólar num fundo mútuo das empresas "feitas para vencer" – sendo que cada uma delas mantivesse a taxa média de mercado até a data da transição – e investisse, simultaneamente, um dólar num fundo de ações do mercado, aquele dólar que você investiu no fundo das empresas "feitas para vencer", atualizado até 1º de janeiro de 2000, teria sido multiplicado 471 vezes – em comparação com o incremento de 56 vezes apresentado pelo mercado.[5]

São números admiráveis, que se tornam ainda mais significativos quando se leva em conta o fato de que representam o resultado de empresas que antes não eram tão *admiráveis*. Basta citar um caso: o da Walgreens. Ao longo de mais de 40 anos, a Walgreens vinha se comportando como uma empresa absolutamente dentro da média, que acompanhava mais ou menos o mercado. Depois, em 1975, aparentemente do nada, *bang*! A Walgreens começou a subir... e subir... e subir... e subir... e continuou subindo. De 31 de dezembro de 1975 até 1º de janeiro de 2000, um dólar investido na Walgreens

batia em quase duas vezes um dólar investido na superstar de tecnologia, Intel, na GE em quase cinco vezes, na Coca-Cola em quase oito vezes, e no mercado geral de ação – incluindo ações da NASDAQ, que subiram muito no final de 1999 – em mais de *15 vezes*.[6]

Obs.:
1. US$ 1, dividido igualmente pelas empresas em cada grupo em 1º de janeiro de 1965.
2. Cada empresa foi mantida na taxa de retorno de mercado, até a data da transição.
3. Valor acumulado de cada fundo, apurado em 1º de janeiro de 2000.
4. Dividendos reinvestidos, ajustados para todos os *splits*.

Por que diabos uma empresa com uma história tão longa e sem nada de especial conseguiu se transformar num empreendimento que superou algumas das organizações mais bem administradas do mundo? E por que a Walgreens conseguiu dar esse salto, quando outras empresas no mesmo setor, com as mesmas oportunidades e com recursos semelhantes, como a Eckerd, *não* conseguiram? Esse caso, isoladamente, resume a essência de nossa pesquisa.

O livro não é sobre a Walgreens em si, ou qualquer outra das empresas específicas que estudamos. É sobre: uma empresa pode deixar de ser boa e se tornar excelente? Em caso afirmativo, de que forma? E também sobre a nossa busca de respostas universais e eternas, que possam ser utilizadas por qualquer organização.

Nossa pesquisa de cinco anos rendeu muitos *insights* – vários deles surpreendentes e diferentes do senso comum, no entanto, podemos destacar uma conclusão: acreditamos que toda organização pode melhorar

substancialmente sua posição e seu desempenho, e talvez até alcançar a excelência, se aplicar de forma consciente o conjunto articulado de ideias que revelamos no estudo.

Este livro é dedicado a ensinar o que aprendemos. O restante deste capítulo introdutório narra a história de nossa jornada, dá detalhes sobre o nosso método de pesquisa e apresenta uma prévia das descobertas-chave. No Capítulo 2, mergulhamos de cabeça nas descobertas em si, a começar com uma das mais polêmicas de todo o estudo: a Liderança de nível 5.

CURIOSIDADE INDÔMITA

É comum as pessoas perguntarem: "O que lhe motiva a conduzir esses enormes projetos de pesquisa?". É uma boa pergunta. E a resposta básica é: curiosidade. Não há nada que eu considere mais vibrante do que pegar uma pergunta cuja resposta eu não sei e embarcar numa pesquisa, em busca de respostas. Tenho uma profunda satisfação em entrar no barco, como os exploradores Lewis e Clark, e rumar para o oeste, dizendo: "A gente não sabe o que vai encontrar quando chegar lá, mas com certeza vamos te contar quando voltarmos".

Aqui está a pequena história dessa odisseia particular, iniciada para satisfazer uma curiosidade.

Fase I: A busca

Com a pergunta na mão, comecei a reunir uma equipe de pesquisadores. (Sempre que uso "nós", ao longo deste livro, refiro-me à equipe de pesquisa. Ao todo, 21 pessoas trabalharam no projeto, em determinados pontos-chave, em geral em grupos de quatro a seis pessoas, de cada vez.)

Nossa tarefa foi encontrar empresas que antes eram boas e passaram a ser excelentes, conforme exemplificado no gráfico da página 14. Iniciamos uma "marcha fúnebre de análise financeira" de seis meses de duração, em busca de empresas que apresentassem o seguinte padrão básico: 15 anos de retorno acumulado de investimento em ações na média do mercado ou abaixo dela, marcado por um ponto de transição; em seguida, retorno acumulado pelo menos três vezes superior à média do mercado, ao longo dos 15 anos subsequentes. Escolhemos períodos de 15 anos porque transcenderiam os sucessos repentinos e os intervalos de sorte (ninguém pode ser sortudo assim durante 15 anos seguidos), além de exceder o período médio de gestão da maioria dos CEOs (o que nos ajudaria a separar as grandes empresas daquelas que deram a sorte de ter um único grande líder). E nos decidimos pelo limite de três vezes a média de mercado porque é superior ao desempenho das empresas amplamente reconhecidas como

"excelentes". Para estabelecer uma perspectiva, um fundo mútuo de empresas VIPs superou a média de mercado em apenas 2,5 vezes, no período de 1985 a 2000: 3M, Boeing, Coca-Cola, GE, Hewlett-Packard, Intel, Johnson & Johnson, Merck, Motorola, Pepsi, Procter & Gamble, Wal-Mart e Walt Disney. Um time nada fácil de se bater, diga-se de passagem.

De um universo inicial de empresas que apareceram na lista das 500 mais da *Fortune*, entre 1965 e 1995, montamos um processo sistemático de busca e encontramos 11 exemplos de empresas que antes eram boas e hoje são excelentes. (Incluímos uma descrição detalhada de nossa busca no Apêndice 1.A.) No entanto, alguns pontos merecem ser rapidamente mencionados aqui.

Primeiro, a empresa tinha de apresentar o padrão de transição de empresa boa para excelente *independentemente do desempenho de seu setor*; se o setor inteiro apresentasse o mesmo padrão, desconsiderávamos a empresa. Segundo, debatemos para definir se usaríamos critérios adicionais de seleção, além do retorno acumulado do investimento em ações – tais como o impacto de sua atuação na sociedade ou o bem-estar experimentado pelos empregados. Por último, decidimos limitar nossa seleção ao padrão de "feitas para vencer", já que não pudemos conceber outro método legítimo e consistente para fazer a seleção com base nessas variáveis sem introduzir nossas próprias ideias preconcebidas. No último capítulo, porém, examino a relação entre os valores corporativos e as empresas *duradouras* "feitas para vencer", mas o foco desse esforço específico de pesquisa é responder a uma questão bem clara: como transformar uma boa organização numa empresa que produz resultados excelentes, mantidos ao longo do tempo.

CASOS DE EMPRESAS QUE ERAM BOAS E SE TORNARAM EXCELENTES

Empresa	Resultados dede o ponto de transição até 15 anos depois*	Ano de transição + 15
Abbot	3,98 vezes a média do mercado	1974-1989
Circuit City	18,50 vezes a média do mercado	1982-1997
Fannie Mae	7,56 vezes a média do mercado	1984-1999
Gillette	7,39 vezes a média do mercado	1980-1995
Kimberly-Clark	3,42 vezes a média do mercado	1972-1987
Kroger	4,17 vezes a média do mercado	1973-1988
Nucor	5,16 vezes a média do mercado	1975-1990
Philip Morris	7,06 vezes a média do mercado	1964-1979
Pitney Bowes	7,16 vezes a média do mercado	1973-1988

Walgreens	7,34 vezes a média do mercado	1975-1990
Wells Fargo	3,99 vezes a média do mercado	1983-1998
* Taxa de retorno acumulado do investimento em ações, em relação à média do mercado.		

À primeira vista, ficamos surpresos com a lista. Quem imaginaria que a Fannie Mae pudesse superar empresas como a GE e a Coca-Cola? Ou que a Walgreens bateria a Intel? Essa lista surpreendente – seria impossível reunir um grupo mais heterogêneo – nos ensinou, logo de cara, uma lição-chave: é possível fazer a transição de empresa boa para excelente nas situações mais improváveis. Essa foi a primeira das muitas surpresas que nos levaram a reavaliar a nossa visão de excelência empresarial.

Fase 2: Comparar com o quê?

Em seguida, demos, talvez, o passo mais importante em todo o esforço de pesquisa: confrontar as empresas que fizeram a transição de boas a excelentes com um conjunto criteriosamente selecionado de empresas que não o fizeram – que passaremos a chamar de "grupo de comparação direta". A questão crucial, em nosso estudo, não é (tão somente) "o que as empresas 'feitas para vencer' têm em comum?", e sim "o que as empresas 'feitas para vencer' têm em comum e o que as *distingue* das empresas do grupo de comparação direta?". Veja da seguinte forma: suponha que você queira estudar o fator que produz ganhadores de medalhas de ouro nos jogos olímpicos. Se você estudasse apenas os ganhadores, descobriria que todos eles têm treinadores. Porém, se analisássemos os atletas que integraram a equipe olímpica e jamais ganharam uma medalha nos jogos olímpicos, descobriríamos que eles *também* tinham treinadores! A questão fundamental é "quais são os fatores que, sistematicamente, diferenciaram os ganhadores de medalhas de ouro olímpicas dos atletas que nunca conquistaram uma medalha?".

Selecionamos dois grupos de empresas para fazer o controle/comparação. O primeiro grupo foi o das "comparações diretas" – ou seja, empresas que faziam parte do mesmo setor de atividades daquelas que deixaram de ser boas para se tornarem excelentes, com as mesmas oportunidades e recursos semelhantes, à época da transição, mas que não fizeram o salto (ver o Apêndice 1.B para ver detalhes sobre o nosso processo de seleção). O segundo grupo foi o das "comparações não sustentadas" – ou seja, empresas que deram um salto de curta duração da condição de "boas" para a de "excelentes", mas não conseguiram manter a trajetória. O nosso objetivo, nesse caso, era enfocar a questão da sustentabilidade (ver o Apêndice 1.C). Ao todo, isso nos rendeu um conjunto de 28 empresas: 11 "feitas para vencer", 11 empresas de comparação direta e 6 de comparações não sustentadas.

O CONJUNTO COMPLETO DO ESTUDO

Empresas feitas para vencer	*Comparação direta*
Abbott	Upjohn
Circuit City	Silo
Fannie Mae	Great Westem
Gillette	Warner-Lambert
Kimberly-Clark	Scott Paper
Kroger	A&P
Nucor	Bethlehem Steel
Philip Morris	RJ Reynolds
Pitney Bowes	Addressograph
Walgreens	Eckerd
Wells Fargo	Bank of America

O CONJUNTO COMPLETO DO ESTUDO (cont.)

Comparação Não Sustentada		
Burroughs	Harris	Rubbermaid
Chrysler	Hasbro	Teledyne

Fase 3: Dentro da caixa-preta

Depois, voltamos nossa atenção para uma análise aprofundada de cada caso. Reunimos todas as matérias publicadas sobre as 28 empresas, de 50 anos atrás, ou mais, até agora. Codificamos sistematicamente todo o material em categorias – estratégia, tecnologia, liderança, entre outras. Depois, entrevistamos a maioria dos executivos das empresas “feitas para vencer” que ocupavam cargos-chave de responsabilidade durante o período da transição de boa a excelente. Iniciamos, também, um amplo espectro de análises qualitativas e quantitativas, examinando tudo – desde as aquisições até as compensações dos executivos, da estratégia de negócios à cultura corporativa, de demissões ao estilo de liderança, de indicadores financeiros à rotatividade dos administradores. Quando tudo havia sido dito e feito, o projeto como um todo havia consumido dez anos e meio de esforço das pessoas. Lemos e codificamos sistematicamente seis mil artigos, geramos mais de duas mil páginas de transcrições de entrevistas e criamos 384 milhões de *bytes* de dados em computador. (Ver o Apêndice 1.D para uma lista detalhada de todas as nossas análises e atividades.)

Acabamos por enxergar o nosso esforço de pesquisa como algo parecido com olhar dentro de uma caixa-preta. Cada passo ao longo do caminho era como instalar mais uma lâmpada, para lançar luz sobre o funcionamento interno do processo de transição de empresa boa para excelente.

Com os dados em mãos, iniciamos uma série de debates semanais com a equipe de pesquisa. Para cada uma das 28 empresas, os membros da equipe e eu líamos, sistematicamente, todas as matérias, as análises, as entrevistas e a codificação de pesquisa. Eu fazia uma apresentação para a equipe sobre determinada empresa, tirando conclusões potenciais e fazendo perguntas. Em seguida, passávamos a debater, discordar, dar socos na mesa, levantar nossas vozes, fazer pausas e refletir, debater um pouco mais, fazer pausas e pensar, discutir, resolver, questionar e debater mais ainda sobre "o que tudo aquilo significava".

É importante compreender que desenvolvemos todos os conceitos contidos neste livro fazendo deduções *empíricas diretamente dos dados apurados*. Não começamos o projeto com uma teoria para testar ou provar. Procuramos construir uma teoria a partir da base, derivada diretamente das evidências.

A raiz do nosso método foi um processo sistemático de confrontar os exemplos de empresas "feitas para vencer" com as empresas passíveis de comparação direta, perguntando sempre: "Qual é a diferença?".

Fizemos questão de identificar também os "cães que não latiam". Em um clássico de Sherlock Holmes, *O estrela de prata*, o famoso personagem identificou o "curioso incidente do cão, durante a noite", como a pista principal. Ocorre que o cão nada fez durante a noite – e *esse*, de acordo com Holmes, foi o curioso incidente que o levou a concluir que o principal suspeito devia ser alguém que o cão conhecia bem.

Em nosso estudo, os pontos que nós *não* encontramos – cães que esperávamos que latissem, mas não latiram – acabaram sendo as melhores pistas para o funcionamento interno das empresas "feitas para vencer". Quando saíamos da caixa-preta e acendíamos as luzes, costumávamos ficar tão atônitos diante do que não víamos como diante do que víamos. Por exemplo:

- Líderes do tamanho do mundo, celebridades que vêm de fora, são inversa e negativamente associados à transformação de uma empresa boa numa empresa excelente. Dez dos onze CEOs das empresas "feitas para vencer" vieram de dentro das próprias empresas, enquanto as empresas do grupo de comparação direta contrataram executivos de fora com frequência seis vezes maior.
- Não identificamos um padrão sistemático que ligasse formas específicas de compensação dos executivos ao processo de transição de empresa boa para empresa excelente. A ideia de que a estrutura da compensação dos executivos é um fator-chave no desempenho corporativo simplesmente não é sustentada pelos dados.
- A estratégia, em si, não distinguiu as empresas "feitas para vencer" das empresas do grupo de comparação direta. Ambos os conjuntos de empresas tinham estratégias bem definidas, e não há provas de que as empresas "feitas para vencer" tenham dedicado mais tempo ao planejamento estratégico de longo prazo do que as empresas do grupo de comparação direta.
- As empresas "feitas para vencer" não se concentraram prioritariamente no que *fazer* para se tornarem excelentes; elas se concentraram igualmente no que *não* fazer e no que *parar* de fazer.
- A tecnologia e as mudanças provocadas pela tecnologia não tiveram virtualmente nada a ver com o processo de alimentar uma transformação de empresa boa em empresa excelente. A tecnologia pode *acelerar* uma transformação, mas não pode *causá-la*.
- Fusões e aquisições não tiveram papel algum em transformar uma empresa boa em uma empresa excelente; duas grandes mediocridades reunidas jamais formam uma empresa excelente.
- As empresas "feitas para vencer" deram muito pouca atenção para a administração de mudanças, a motivação de pessoas e a criação de alinhamento. Sob as condições certas, os problemas de comprometimento, alinhamento, motivação e mudança se diluíram, em grande parte.
- As empresas "feitas para vencer" não tinham nome, *slogan*, evento de lançamento ou programa para marcar suas transformações. Na verdade,

algumas disseram não ter noção, na época, do tamanho da mudança. Sim, elas produziram um salto verdadeiramente revolucionário em termos de resultados, mas não mediante um processo revolucionário.

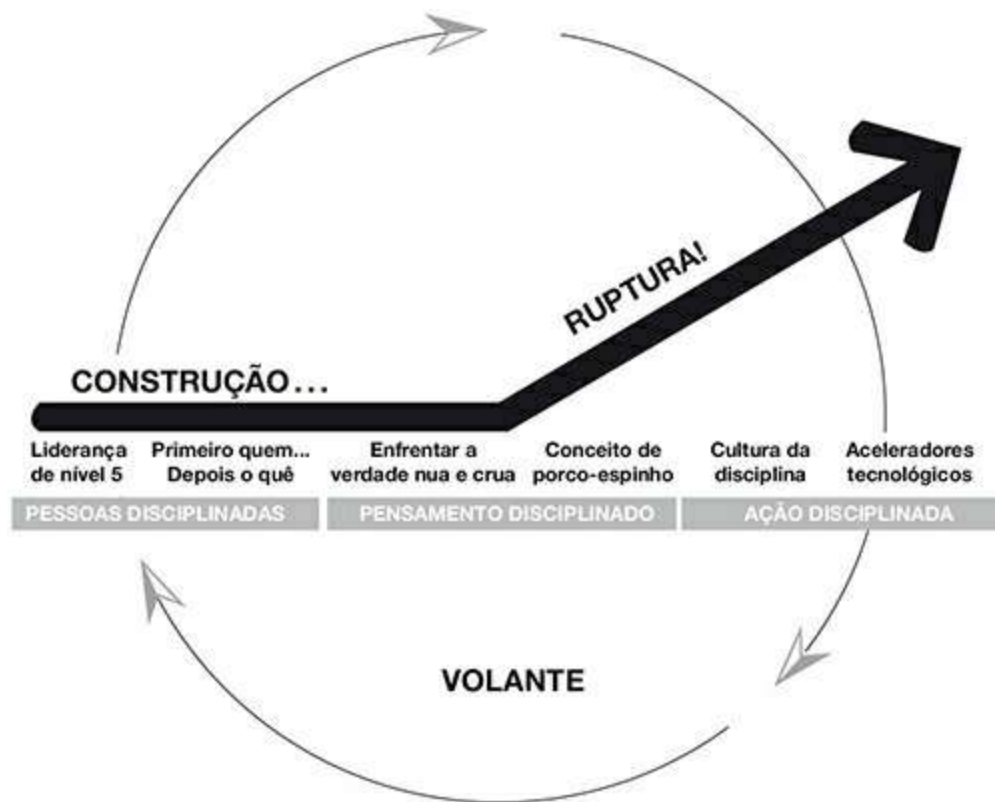
- As empresas “feitas para vencer” não estavam, de modo geral, em grandes setores industriais – e algumas estavam em setores terríveis. Em nenhum caso tivemos uma empresa que, por acaso, estava sentada bem na ponta de um foguete, quando deslanchou. A excelência não é uma função das circunstâncias. A excelência, como pudemos ver, é em grande parte uma questão de escolha consciente.

Fase 4: Do caos ao conceito

Tentei inventar uma forma simples de transmitir tudo o que foi necessário fazer para partir de todos os dados, análises, debates e “cães que não latiram” e chegar às descobertas finais deste livro. A melhor resposta que posso dar é que foi um processo interativo de ir e voltar, desenvolver ideias e confrontá-las com os dados, revisar as ideias, montar uma estrutura, vê-la desmoronar sob o peso das evidências e reconstruí-la novamente. O processo foi repetido inúmeras vezes, até que tudo se encaixou numa estrutura coerente de conceitos. Todos nós temos um ou dois pontos fortes na vida, e suponho que o meu seja a habilidade de pegar um monte de informações desorganizadas, enxergar padrões e extrair ordem da bagunça – ou seja, ir do caos ao conceito.

Dito isso, desejo enfatizar mais uma vez, porém, que os conceitos presentes na estrutura final, esquematizada a seguir, não representam as minhas “opiniões”. Embora eu não consiga excluir totalmente da pesquisa os meus próprios preconceitos e aspectos psicológicos, as descobertas que estão na estrutura final tiveram de atender a um rigoroso padrão, antes que a equipe de pesquisa viesse a considerá-las significativas. Cada conceito primário presente na estrutura apareceu como uma variável de mudança em 100% das empresas “feitas para vencer” e em menos de 30% das empresas do grupo de comparação direta, nos anos cruciais. Todo *insight* que não passou nesse teste não ganhou importância suficiente para figurar no livro como conceito que constituísse um tema de capítulo.

Aqui temos, então, uma visão geral da estrutura de conceitos e uma prévia do que vem por aí, no resto do livro (ver o diagrama a seguir). Pense na transformação como um processo de construção seguido de uma ruptura, subdividido em três amplos estágios: pessoas disciplinadas, pensamento disciplinado e ação disciplinada. Dentro de cada um desses três estágios há dois conceitos-chave, apresentados na moldura e descritos adiante. Permeando a estrutura inteira há ainda um conceito que viemos a chamar de

"volante", e que capta a *gestalt* de todo o processo de transformação de empresa boa em empresa excelente.

Liderança de nível 5. Ficamos surpresos – na verdade, chocados – ao descobrir o tipo de liderança exigida para transformar uma empresa boa numa empresa excelente. Em comparação com os líderes de elevado perfil e personalidade forte, que fazem as manchetes e se tornam celebridades, os líderes das empresas "feitas para vencer" parecem ter vindo de Marte. Apagados, quietos, reservados, até mesmo tímidos, esses líderes são uma mistura paradoxal de humildade pessoal com firme vontade profissional. Estão mais para Lincoln e Sócrates do que para Patton ou César.

Primeiro quem... Depois o quê. Esperávamos que os líderes das empresas "feitas para vencer" fossem começar com a definição de uma nova visão e uma nova estratégia. Em vez disso, descobrimos que eles *primeiro* puseram as pessoas certas no barco, tiraram as pessoas erradas, e colocaram as pessoas certas nos lugares certos. Só *depois* é que decidiram para onde o barco deveria rumar. O velho adágio "as pessoas são seu ativo mais importante", na verdade, está errado. As pessoas *não* são o seu ativo mais importante. As pessoas *certas* é que são.

Enfrente a verdade nua e crua (mas nunca perca a fé). Aprendemos que um prisioneiro sobrevivente de guerra tinha muito mais a nos ensinar sobre o que é preciso para encontrar um atalho rumo à excelência do que a grande maioria dos livros sobre estratégia corporativa. Todas as empresas "feitas para vencer" abraçaram o que viemos

a chamar de “Paradoxo Stockdale”: é preciso manter uma fé inabalável no fato de que você pode e vai vencer no final, a despeito das dificuldades – E, AO MESMO TEMPO, ter a disciplina necessária para enfrentar os fatos mais brutais de sua atual realidade, sejam eles quais forem.

O conceito do porco-espinho (a simplicidade dentro dos três círculos). Para que uma empresa boa se transforme numa empresa excelente é necessário transcender a maldição da competência. Só porque seu negócio estratégico está instalado em determinada área de atuação, só porque você vem fazendo aquilo há anos ou até mesmo há décadas, isso não significa, necessariamente, que você pode ser o melhor do mundo naquilo. E, se você não pode ser o melhor do mundo no seu negócio principal, então ele não pode, absolutamente, servir de base para uma empresa “feita para vencer”. Assim sendo, tal negócio precisa ser substituído por algo simples que reflita o profundo conhecimento de três círculos interdependentes, aos quais nos referiremos posteriormente.

Uma cultura da disciplina. Todas as empresas têm uma cultura e algumas empresas têm disciplina, mas poucas empresas têm uma *cultura* da *disciplina*. Quando você tem pessoas disciplinadas, não precisa de hierarquia. Quando tem pensamento disciplinado, não precisa de burocracia. Quando tem ação disciplinada, não precisa de controles excessivos. Quando você combina uma cultura da disciplina a uma ética empreendedora, consegue a alquimia mágica do desempenho extraordinário.

Aceleradores tecnológicos. As empresas “feitas para vencer” *pensam* de forma diferente em relação ao papel da tecnologia. Elas jamais usam a tecnologia como o meio principal para alimentar uma transformação. No entanto, paradoxalmente, são pioneiras na aplicação de tecnologias *criteriosamente selecionadas*. Aprendemos que a tecnologia, em si, nunca é causa primária, ou básica, da excelência ou do declínio.

O volante e o círculo da destruição. As empresas que desencadeiam revoluções, programas radicais de mudança e dolorosas reestruturações, certamente fracassarão ao tentar dar o salto de empresa boa para empresa excelente. Não importa quão espantoso seja o resultado final, as transformações de empresa boa em empresa excelente jamais ocorreram de uma tacada só. Não houve uma ação definidora isolada, nenhum grande programa, nenhuma inovação arrasadora, nenhum sopro solitário de sorte, nenhum instante milagroso. Ao contrário, o processo lembra o ato de rodar incansavelmente um enorme e pesado volante em determinada direção, volta após volta, construindo *momentum* até um ponto de ruptura, para depois transcendê-lo.

De *feitas para vencer* a *feitas para durar*. Numa inversão irônica, agora eu vejo este livro não como a sequência de *Feitas para durar*, mas, sim, como uma obra que o *precede*. Este livro fala de como transformar uma boa organização numa organização que gere excelentes resultados sustentáveis. O livro *Feitas para durar* explica como

pegar uma empresa com excelentes resultados e transformá-la numa empresa excelente e sólida com envergadura de ícone. Realizar esse movimento final exige valores essenciais e um propósito que esteja além de apenas ganhar dinheiro, combinado à dinâmica-chave de preservar o negócio principal/estimular o progresso.

Conceitos de		Excelentes		Conceitos de		Empresa
Feitas para	→	resultados	+	*Feitas para*	→	excelente
vencer		sustentados		*durar*		duradoura

Se você já é um estudioso do livro *Feitas para durar,* solicito colocar de lado suas perguntas sobre as ligações específicas entre os dois estudos, antes de mergulhar nas descobertas de *Feitas para vencer*. No último capítulo, voltarei a essa questão e farei a ligação entre os dois estudos.

A "FÍSICA" ATEMPORAL DO PROCESSO DE TRANSIÇÃO DE EMPRESA BOA PARA EXCELENTE

Eu tinha acabado de apresentar minha pesquisa para um executivos da internet, reunidos numa conferência, quando alguém levantou a mão. "Suas descobertas continuarão a ser aplicáveis na nova economia? Será que não devemos jogar fora todas as velhas ideias e começar do zero?". Trata-se de uma pergunta cabível, já que realmente vivemos num tempo de mudanças radicais; e é feita com tanta frequência que eu gostaria de me livrar dela logo de cara, antes de entrar na parte principal deste livro.

Sim, o mundo está mudando, e vai continuar mudando. Mas isso não significa que devamos interromper nossa busca por princípios à prova do tempo. Veja a coisa sob o seguinte prisma: ainda que as práticas da engenharia mudem e evoluam continuamente, as leis da física permanecem relativamente fixas. Gosto de pensar em nosso trabalho como uma busca de princípios atemporais – a física duradoura das grandes organizações – que continuarão a ser verdadeiros e relevantes, não importa o quanto o mundo em torno de nós mude. Sim, a aplicação específica vai mudar (a engenharia), mas determinadas leis imutáveis do desempenho humano organizado (a física) perdurarão.

A verdade é que não existe nada de novo em estar em uma nova economia. Aqueles que viveram a invenção da eletricidade, do telefone, do automóvel, do rádio ou do transistor: será que eles sentiram, menos do que a gente sente hoje, que havia uma nova

economia? E, a cada interpretação da nova economia, os melhores líderes aderiram a deter- minados princípios básicos, com rigor e disciplina.

Algumas pessoas argumentarão que a proporção e o ritmo das mudanças, hoje, é maior do que em qualquer momento do passado. Talvez. Ainda assim, algumas das empresas que figuram em nosso estudo sobre empresas "feitas para vencer" enfrentaram níveis de mudança que rivalizam com qualquer situação da nova economia. Por exemplo, durante o início da década de 1980, o setor bancário se transformou completamente em cerca de três anos, quando o peso da desregulamentação chegou, arrebentando tudo. Aquilo, certamente, foi uma "nova economia" para o setor bancário! E, no entanto, a Wells Fargo aplicou cada uma das descobertas registradas neste livro para gerar resultados fantásticos, bem no meio das aceleradas mudanças provocadas pela desregulamentação.

> Enquanto se debruça sobre os próximos capítulos, tenha em mente um ponto-chave: este livro não é sobre a velha economia, nem sobre a nova economia. Muito menos sobre as empresas a respeito das quais você está lendo, ou sobre negócios em si. O livro trata, essencialmente, de uma coisa: os princípios atemporais vigentes no processo de transição de boa empresa para empresa excelente. Fala sobre como pegar uma boa organização e transformá-la em uma organização que gera excelentes resultados sustentados, utilizando, para isso, a definição de resultados que melhor se aplica à sua organização.

Talvez isso seja uma surpresa, mas, no fundo, eu nunca vejo meu trabalho como algo relativo ao estudo do negócio, nem vejo este livro fundamentalmente como um livro de negócios. Em vez disso, vejo meu trabalho como algo sobre a descoberta dos fatores que criam as grandes organizações duradouras de *qualquer* tipo. Tenho curiosidade de entender as diferenças fundamentais entre o bom e o ótimo, entre a excelência e o mediano. Por acaso, uso as corporações como meio de entrar na caixa-preta. Faço isso porque as empresas com ações na bolsa, ao contrário de outros tipos de organização, têm duas enormes vantagens do ponto de vista de pesquisa: uma definição de resultados amplamente condensada (de modo que se possa selecionar, com rigor, um conjunto deles, para efeito de estudo) e abundância de dados facilmente acessíveis.

A ideia de que o bom é inimigo do ótimo não é apenas um problema dos negócios. É um problema da raça *humana*. E se chegamos a romper com as tradições com relação ao "bom" para transformá-lo em "ótimo", é sinal de que temos uma contribuição de valor a fazer, para qualquer tipo de organização. As boas escolas talvez possam se tornar ótimas escolas. Os bons jornais talvez possam se tornar excelentes jornais. As boas igrejas talvez possam se tornar excelentes igrejas. Os bons órgãos de governo talvez possam se tornar órgãos excelentes de governo. E as boas empresas talvez possam se tornar empresas excelentes.

Assim, convido você a se juntar a mim numa aventura intelectual para descobrir o que é necessário para transformar o bom em ótimo. Incentivo-o, também, a questionar e desafiar aquilo que vier a aprender. Como disse certa vez um de meus professores prediletos: “Os melhores alunos são aqueles que nunca acreditam completamente em seus professores”. Grande verdade. Mas só que ele também disse: “Mas a pessoa não precisa rejeitar os dados simplesmente porque não gosta daquilo que eles revelam”. Ofereço tudo o que está neste livro à sua consideração criteriosa, não à concordância cega. Você é o juiz e o júri. Deixe que as evidências falem por si mesmas.

2

lIDERANÇA DE NÍVEL 5

Você pode realizar qualquer coisa na vida, desde que não se importe com quem vai levar o crédito.
Harry S. Truman[7]

Em 1971, um homem aparentemente comum chamado Darwin E. Smith tornou-se o CEO da Kimberly-Clark, uma antiga e ultrapassada empresa de papel, cujas ações haviam caído 36% abaixo da média de mercado nos 20 anos anteriores.

Smith, que era um bem-educado advogado da casa, não tinha muita certeza se o conselho havia feito a escolha certa. Esse sentimento se reforçou quando um diretor chamou-o a um canto e lembrou Smith de que lhe faltavam algumas qualificações para ocupar aquela posição.[8] Bem, mas ele era o CEO – e continuou a sê-lo por 20 anos.

E que 20 anos! Nesse período, Smith provocou uma transformação impressionante – e fez da Kimberly-Clark a empresa líder de produtos de consumo à base de papel em todo o mundo. Sob seu controle, a Kimberly-Clark gerou um retorno acumulado em

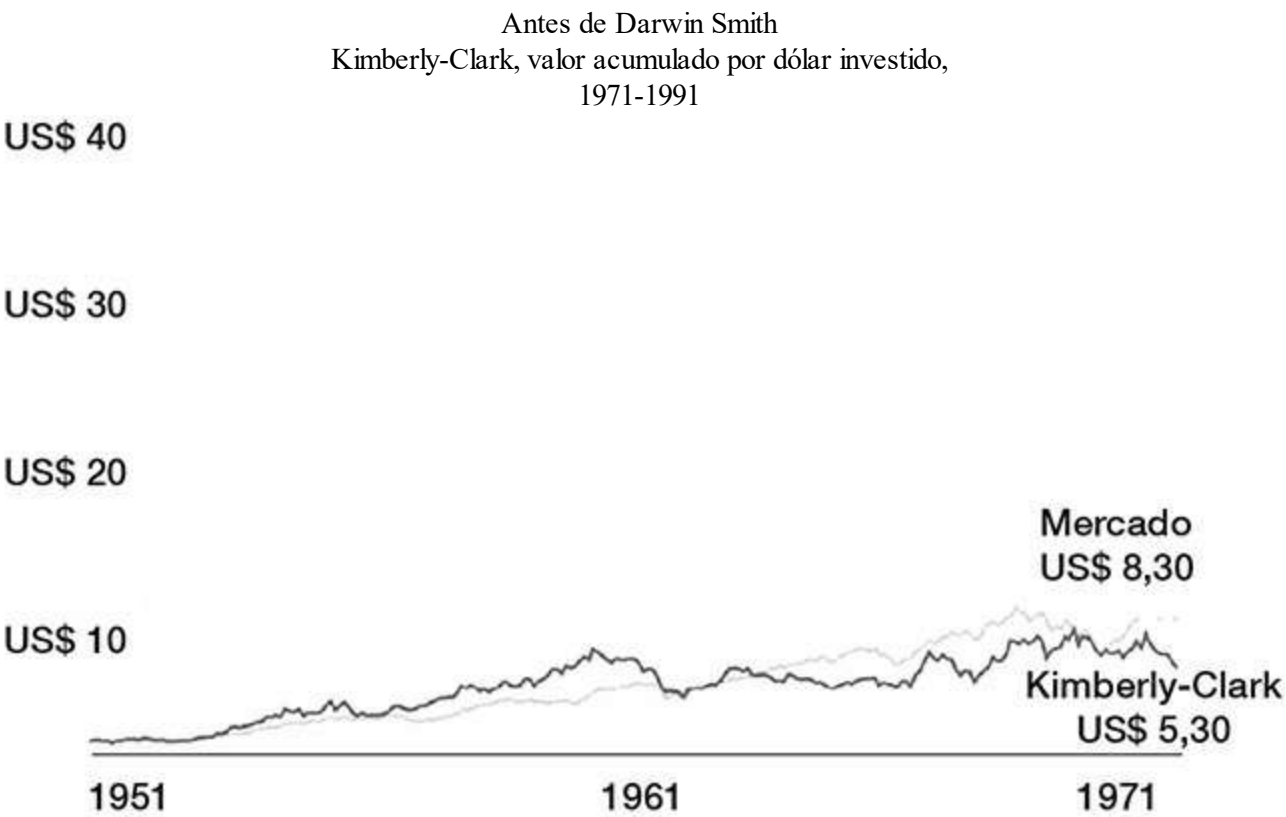
ações equivalente a 4,1 vezes a média do mercado, batendo habilmente as concorrentes diretas Scott Paper e Procter & Gamble – e superando empresas do porte da Coca-Cola, Hewlett-Packard, 3M e General Electric.

É um desempenho de impressionar – um dos melhores exemplos, no século XX, do ato de assumir uma boa empresa e torná-la excelente. No entanto, poucas pessoas – mesmo os mais ardorosos estudiosos de administração e história corporativa – sabem alguma coisa sobre Darwin Smith. E ele provavelmente prefere que seja assim. Homem que não assumia ares de excessiva importância, Smith vivia entre os bombeiros e eletricistas, seus companheiros preferidos – e passava as férias revirando sua fazenda em Wisconsin, na cabine de uma retroescavadeira, cavando buracos e movendo pedras.[9] Jamais cultivou status de herói ou de executivo célebre.[10] Quando um jornalista pediu a Smith que descrevesse seu estilo gerencial, ele se limitou a olhar por trás de seus óculos de *nerd*, de armação escura, com seu traje fora de moda, como se fosse um garoto criado na fazenda usando seu primeiro terno, comprado na J. C. Penney. Após um silêncio longo e constrangedor, ele disse simplesmente: "Excêntrico".[11] O *Wall Street Journal* nunca escreveu uma matéria de destaque sobre Darwin Smith.

Se você achasse, porém, que Darwin Smith era um tipo sem ideias ou apático, estaria redondamente enganado. Sua timidez estranha e sua falta de ambição se somavam a uma forte, até mesmo estoica, determinação diante da vida. Smith cresceu como um garoto pobre de fazenda, em Indiana, e fez faculdade à noite, na Universidade de Indiana, trabalhando na International Harvester, no turno do dia. Certo dia, perdeu um dedo no trabalho. Reza a lenda que ele foi à aula naquele dia e retornou ao trabalho no dia seguinte. Embora isso possa ser um pouco de exagero, ele decerto não deixou o dedo perdido perturbar a sua evolução rumo à formatura. Continuou trabalhando o dia inteiro, frequentando as aulas à noite – e assim conseguiu ser admitido na Faculdade de Direito de Harvard.[12] Anos mais tarde, dois meses depois de se tornar o CEO da Kimberly-Clark, os médicos diagnosticaram um câncer na garganta e no nariz – e lhe deram menos de um ano de vida. Ele informou o fato ao conselho, mas deixou claro que ainda não tinha morrido e que não tinha planos de morrer logo. Smith se manteve firme em seu cronograma rígido e viajava semanalmente do Wisconsin até Houston, para se submeter à quimioterapia. Viveu mais 25 anos, a maior parte deles como CEO.[13]

Smith usou a mesma determinação feroz para reconstruir a Kimberly-Clark, sobretudo quando ele tomou a decisão mais radical de toda a história da empresa: vender as fábricas.[14] Logo depois de se tornar o CEO, Smith e sua equipe haviam concluído que o tradicional negócio central da empresa – papel em folha dupla – estava fadado à mediocridade. A situação estava ruim e a concorrência, fraca.[15] No entanto, argumentaram que se a Kimberly-Clark se atirasse no fogo cruzado do setor de produtos

em papel, concorrentes de classe mundial como a Procter & Gamble iriam forçá-la a se tornar grande ou sucumbir.

Antes de Darwin Smith
Kimberly-Clark, valor acumulado por dólar investido,
1971-1991

Gestão de Darwin Smith
Kimberly-Clark, valor acumulado por dólar investido,
1971-1991

Kimberly-Clark
US$ 39,87
US$ 40
US$ 30
US$ 20
US$ 10
Mercado
US$ 9,81
1971
1981
1991

HIERARQUIA DE NÍVEL 5

Nível 5 — ***Executivo de nível 5***
Constrói excelência duradoura por meio de uma mistura paradoxal de humildade pessoal e força de vontade baseada no profissionalismo.

Nível 4 — ***Líder eficaz***
Catalisa o comprometimento com uma visão clara e forte, bem como com a busca vigorosa dessa visão, estimulando padrões mais elevados de desempenho.

Nível 3 — ***Gerente competente***
Organiza as pessoas e os recursos na direção da busca efetiva e eficiente de objetivos predeterminados.

Nível 2 — ***Membro colaborador da equipe***
Contribui, com suas capacidades individuais, para que sejam atingidos os objetivos do grupo, e trabalha de forma eficaz com outras pessoas, numa atmosfera de equipe.

Nível 1 — ***Indivíduo altamente capacitado***
Faz contribuições produtivas por meio do talento, do conhecimento, das técnicas e dos bons hábitos de trabalho.

Dessa forma, assim como o general que queimou as embarcações depois de desembarcar, deixando às tropas apenas uma opção (vencer ou morrer), Smith anunciou a decisão de vender as fábricas, o que um dos membros do conselho qualificou como a iniciativa mais corajosa que ele já vira um CEO tomar. Smith vendeu até mesmo a fábrica em Kimberly, Wisconsin, e apostou todas as fichas no consumo, investindo em marcas como Huggies (fraldas) e Kleenex (lenços de papel).[16]

A imprensa especializada chamou a estratégia de burra e os analistas de Wall Street rebaixaram as ações da empresa.[17] Smith nunca titubeou. Vinte e cinco anos depois, a Kimberly-Clark era a única dona da Scott Paper e superava a Procter & Gamble em seis dentre oito categorias de produtos.[18] Aposentado, Smith refletiu sobre seu excepcional desempenho declarando simplesmente: “Eu nunca desisti de tentar me qualificar para o cargo”.[19]

NÃO FOI BEM O QUE ESPERÁVAMOS

Darwin Smith se destaca como um exemplo clássico daquilo que viemos a chamar de um líder de nível 5: um indivíduo que alia extrema humildade pessoal a uma firme vontade profissional. Encontramos líderes desse tipo no comando de todas as empresas "feitas para vencer", durante a era da transição de boas para excelentes. À semelhança de Smith, eram pessoas modestas, com uma inabalável determinação para fazer tudo o que fosse necessário para transformar a organização numa empresa excelente.

> Os líderes de nível 5 canalizam as necessidades do seu ego para longe de si mesmos e na direção da meta maior, que é construir uma empresa que prima pela excelência. Não é que os líderes de nível 5 não tenham ego ou interesses próprios; na verdade, são incrivelmente ambiciosos – *mas sua ambição é voltada primeira e fundamentalmente para a instituição, não para si mesmos.*

O termo "nível 5" se refere ao nível mais alto, numa hierarquia de competências executivas que identificamos em nossa pesquisa (ver o diagrama "A Hierarquia de Nível 5" na p. 36). Embora não seja obrigatório movimentar-se em sequência do nível 1 ao nível 5 (talvez seja possível preencher alguns dos níveis inferiores mais tarde), os líderes de nível 5 completamente desenvolvidos encarnam todas as cinco camadas da pirâmide. Não vou me estender sobre todas as cinco, já que os níveis de 1 a 4 são, até certo ponto, são autoexplicativos e já foram amplamente discutidos por outros autores. Este capítulo vai se concentrar, em vez disso, nos traços que diferenciam os líderes das empresas "feitas para vencer" dos líderes das empresas do grupo de comparação direta em nosso estudo – ou seja, as características do nível 5.

Mas, em primeiro lugar, peço licença para fazer uma breve digressão, para esclarecer um ponto importante: nós não estávamos procurando pela liderança de nível 5 ou qualquer coisa do gênero. Na verdade, dei às equipes de pesquisa instruções explícitas para *minimizar* o papel dos executivos seniores, de modo a evitar pensamentos simplistas, do tipo "o mérito é do líder", ou "a culpa é do líder", tão comuns atualmente.

Para fazer uma analogia, a perspectiva de que "a liderança é a resposta para tudo" é o equivalente moderno à perspectiva de que "Deus é a resposta para tudo", que atrasou a nossa compreensão científica do mundo físico, durante a "Idade das Trevas". Por volta do ano de 1500, as pessoas atribuíam a Deus todo e qualquer fato que não compreendiam. Por que a colheita não vingava? Foi Deus. Por que ocorreu um terremoto? Foi Deus. O que mantém os planetas no lugar? Deus. No Iluminismo, porém, começamos a buscar uma compreensão mais científica – a física, a química, a biologia,

as placas tectônicas e por aí vai. Não que nos tenhamos tornado ateus, mas atingimos uma compreensão mais profunda em relação ao mecanismo do universo.

Da mesma forma, toda vez que atribuímos tudo à “liderança”, não somos diferentes dos homens dos idos de 1500. Estamos simplesmente admitindo a nossa ignorância. Não que devamos nos tornar céticos em relação à liderança (pois ela realmente é importante), mas cada vez que jogamos os braços para o alto, em sinal de frustração – e voltamos à velha “Bem, a resposta deve ser a liderança!” – estamos nos autoimpedindo de conquistar uma compreensão mais profunda e científica daquilo que faz as grandes empresas funcionarem.

Assim, bem no início do projeto, eu vivia insistindo: “Ignorem os executivos”. Mas a equipe de pesquisa se recusava: “Não! Existe algo raro e consistente a respeito deles. Não podemos ignorá-los”. E eu respondia: “Mas as empresas do grupo de comparação direta também tiveram líderes, alguns deles extraordinários. Então o que há de diferente?”. Nessas idas e vindas, o debate se aguçava.

Finalmente – como deveria acontecer sempre –, os dados venceram. Os executivos das empresas “feitas para vencer” eram todos farinha do mesmo saco. Não importava se a empresa era de consumo ou do setor industrial, se estava em crise ou era estável, se oferecia serviços ou produtos. Não importava a época em que a transição ocorreu, nem o tamanho da empresa. Todas essas empresas tinham sido conduzidas por líderes de nível 5 na época da transição de boas para excelentes. Além disso, a ausência de uma liderança de nível 5 aparecia como um padrão consistente, nas empresas do grupo de comparação direta. Tendo em vista que a liderança de nível 5 vai contra os ditames do senso comum – particularmente contra a crença de que precisamos de salvadores da pátria com personalidades fortes para transformar as empresas –, é importante ter em mente que a liderança de nível 5 é uma descoberta empírica, e não ideológica.

HUMILDADE + FORÇA DE VONTADE = NÍVEL 5

Os líderes de nível 5 são um caso de dualidade: modestos e determinados, humildes e destemidos. Para captar rapidamente o conceito, pense no presidente norte-americano Abraham Lincoln (um dos poucos presidentes de nível 5 da história dos Estados Unidos), que jamais permitiu que seu ego se interpusesse no caminho de sua ambição fundamental: a causa maior de uma grande nação duradoura. No entanto, aqueles que compreenderam mal a modéstia pessoal, a natureza tímida e as maneiras estranhas de Lincoln, interpretando-as como sinais de fraqueza, acabaram vendo que estavam terrivelmente equivocados, acarretando a perda de 250 mil vidas de Confederados e 360 mil da União, inclusive a do próprio Lincoln.[20]

Embora possa parecer um pouco de exagero comparar com Abraham Lincoln os CEOs das empresas “feitas para vencer”, eles efetivamente apresentavam a mesma

dualidade. Vejamos o caso de Colman Mockler, CEO da Gillette, de 1975 a 1991. Durante a gestão de Mockler, a Gillette enfrentou três reveses que ameaçaram destruir as oportunidades de a empresa chegar à excelência. Dois desses reveses se deram mediante ofertas especulativas de compra feitas pela Revlon – então liderada por Ronald Perelman, um invasor louco por charutos, com reputação de falir empresas para comprar títulos desvalorizados e financiar ofertas ainda mais especulativas.[21] O terceiro revés veio com o episódio promovido pelo Coniston Partners, grupo de investimento que comprou 5,9% das ações da Gillette e iniciou uma batalha para conseguir procurações dos acionistas, com o objetivo de abocanhar o controle do conselho, na esperança de vender a empresa pela maior oferta e embolsar um ganho rápido em ações.[22] Se a Gillette tivesse sido entregue a Perelman pelo preço que ele ofereceu, os acionistas teriam embolsado um ganho instantâneo de 44% em suas ações.[23] Diante de um lucro de US$ 2,3 bilhões em ações no curto prazo, distribuídos por 116 milhões de ações, a maioria dos executivos teria cedido e embolsado milhões com a venda de suas próprias ações, além de ganhar muito dinheiro com um generoso acordo milionário de saída.[24]

Colman Mockler não cedeu; em vez disso, decidiu lutar pela excelência futura da Gillette, embora ele próprio pudesse ter embolsado uma soma vultosa com suas ações. Homem quieto e reservado, sempre cortês, Mockler tinha fama de ser um *gentleman*, quase um nobre. No entanto, aqueles que interpretaram sua natureza reservada como fraqueza se viram derrotados no final. Na guerra pelas procurações, os executivos seniores da Gillette procuraram centenas de investidores individuais um a um, telefonema a telefonema – e ganharam a batalha.

Bem, agora você deve estar pensando: “Mas isso soa como alimentar lutas internas nas empresas, em função de interesses próprios, à custa dos interesses dos acionistas”. Olhando de maneira superficial, pode até parecer assim, mas vamos considerar aqui dois fatos fundamentais.

Primeiro, Mockler e sua equipe definiram o futuro da empresa em termos de investimentos em produtos radicalmente novos e tecnologicamente avançados (que mais tarde se tornaram conhecidos como Sensor e Mach3). Se a aquisição do controle acionário tivesse sido bem-sucedida, esses projetos teriam, quase com toda certeza, sido minimizados ou eliminados – e nenhum de nós estaria usando Sensor, Sensor for Women ou Mach3, o que condenaria centenas de milhares de pessoas a uma batalha diária bem mais dolorosa para se barbear ou se depilar.[25]

Segundo, na época da guerra pela compra, o Sensor anunciava lucros futuros significativos, que não se refletiram logo no preço das ações porque o produto estava sendo desenvolvido confidencialmente. Com o Sensor em mente, o conselho e Mockler acreditavam que o valor futuro das ações excederia em muito o preço da época, mesmo

com o ágio oferecido pelos especuladores. A venda faria a felicidade dos especuladores de curto prazo, mas teria sido, no mínimo, irresponsável perante os acionistas de longo prazo.

O triunfo de Colman Mockler
Valor acumulado por dólar investido,1976-1996
A Gillette *versus* a oferta de compra e o mercado

No final, Mockler e o conselho provaram que estavam certos, assombrosamente certos. Se um especulador tivesse aceitado o ágio de 44% oferecido por Ronald Perelman em 31 de outubro de 1986, e depois investido tudo no mercado durante 10 anos, até o final de 1996, teria tido um resultado três vezes *pior* do que um acionista que tivesse ficado com Mockler e a Gillette.[26] Na verdade, a empresa, seus clientes *e* os acionistas estariam todos em maus lençóis se Mockler tivesse cedido à pressão dos especuladores, embolsasse seus milhões e se aposentasse, para aproveitar uma vida de viagens e lazer.

Infelizmente, Mockler nunca pôde colher todos os frutos de seu trabalho. Em 25 de janeiro de 1991, a equipe da Gillette recebeu, em primeira mão, uma cópia da capa da revista *Forbes*. A capa mostrava um desenho, feito por um artista, de Mockler de pé no alto de uma montanha, segurando uma lâmina gigantesca acima da cabeça, em pose triunfal, enquanto os vencidos se amofinavam lá embaixo. Os outros executivos caçoaram de Mockler – tão avesso à publicidade, e que provavelmente teria recusado, logo de cara, qualquer pedido para ser fotografado para a capa –, divertindo-se ao vê-lo retratado como uma espécie de versão corporativa de Conan, o Bárbaro. Enquanto

voltava para sua sala, minutos após ver esse reconhecimento público de seus 16 anos de luta, Mockler tombou no chão, fulminado por um violento ataque cardíaco.[27]

Não sei se Mockler teria escolhido morrer no trabalho – mas tenho quase certeza de que ele não teria mudado sua abordagem como CEO. Sua *persona* plácida escondia uma intensidade interior, uma dedicação a fazer de tudo o que ele tocava o melhor que pudesse – não apenas pelo que ele iria ganhar com isso, mas porque simplesmente não podia imaginar qualquer outra maneira de fazer as coisas. Dentro do sistema de valores de Colman Mockler, escolher o caminho fácil e entregar a empresa a pessoas que não a valorizariam, destruindo seu potencial de se tornar uma grande empresa, não teria sido uma opção. Assim como não teria sido uma opção, para Lincoln, pedir a paz – e perder para sempre a chance de transformar os Estados Unidos em uma grande nação duradoura.

Ambição direcionada aos interesses da empresa: preparar os sucessores para o sucesso

Quando David Maxwell se tornou o CEO da Fannie Mae, em 1981, a empresa estava perdendo US$ 1 milhão por dia. Ao longo dos nove anos seguintes, Maxwell transformou a Fannie Mae numa cultura de eleva- do desempenho, que passou a rivalizar com as melhores empresas em Wall Street, lucrava US$ 4 milhões por dia e batia a média do mercado à razão de 3,8 para 1. Maxwell se aposentou quando ainda estava no auge, por sentir que a empresa ficaria mal servida se ele permanecesse no cargo por tempo demais, e passou o bastão a um sucessor igualmente capaz, Jim Johnson. Pouco tempo depois, o pacote de aposentadoria de Maxwell, que chegou a atingir US$ 20 milhões em função do desempenho espetacular da Fannie Mae, virou objeto de polêmica no Congresso americano (a Fannie Mae opera sob licença do governo). Maxwell respondeu com uma carta a seu sucessor, na qual expressava a preocupação de que a polêmica provocasse qualquer reação adversa em Washington – que pudesse, de alguma forma, comprometer o futuro da empresa. Instruiu, então, Johnson para que não lhe pagasse o saldo remanescente – algo em torno de US$ 5,5 milhões – e pediu que essa soma fosse doada à Fundação Fannie Mae para a construção de moradias para pessoas de baixa renda.[28]

David Maxwell, assim como Darwin Smith e Colman Mockler, exemplifica um traço-chave dos líderes de nível 5: em primeiro lugar, sua ambição está voltada para o sucesso da empresa, a preocupação é com o sucesso *dela* – e não com sua própria riqueza ou renome pessoal. Eles querem ver a empresa ser mais bem-sucedida ainda na próxima geração, sentem-se à vontade com a ideia de que a maioria das pessoas nem vai saber que as raízes de todo esse sucesso remontam aos seus esforços. Como disse

um líder de nível 5, “Algum dia quero olhar da minha janela para uma das maiores empresas do mundo e poder dizer: ‘Eu já trabalhei lá’”.

Em contrapartida, os líderes das empresas do grupo de comparação direta, mais preocupados com a própria reputação e grandeza pessoal, em geral fracassaram em preparar a empresa para o sucesso na geração seguinte. Afinal de contas, existe melhor atestado da grandeza pessoal de alguém do que a empresa desmoronar após a sua saída?

> Em mais de 75% das empresas do grupo de comparação direta, encontramos executivos que prepararam seus sucessores para o fracasso ou escolheram sucessores muito fracos – ou as duas coisas.

Alguns tinham a síndrome do “cão maior”: não se importavam que houvesse outros cães no canil, desde que continuassem a ser “o maior”. Dizia-se, de um CEO do grupo de comparação direta, que ele costumava tratar os candidatos à sucessão “da mesma forma que Henrique VIII tratava suas esposas”.[29]

Vejamos o caso da Rubbermaid, uma empresa do grupo de comparação não sustentada que saiu da obscuridade para tornar-se a número 1 da lista da revista *Fortune* das Empresas Mais Admiradas dos Estados Unidos e, em seguida, com a mesma velocidade, desintegrou-se de tal forma que teve de ser vendida para a Newell para sobreviver. O arquiteto dessa incrível história, um líder carismático e brilhante chamado Stanley Gault, tornou-se sinônimo do sucesso da empresa, no final da década de 1980. Em 312 artigos coletados sobre a Rubbermaid, Gault aparece como o executivo durão e egocêntrico. Em um dos artigos, ele responde à acusação de ser um tirano com a seguinte colocação: “Sou, sim, mas sou um tirano sincero”.[30] Em outro, tirado de seus próprios comentários sobre o ato de liderar mudanças, a palavra “eu” aparece 44 vezes (“Eu poderia liderar a empreitada”; “Eu escrevi os 12 objetivos”; “Eu apresentei e expliquei os objetivos”), enquanto a palavra “nós” aparece apenas 16 vezes.[31] Gault tinha todas as razões para se orgulhar de seu sucesso como executivo. Sob sua liderança, a Rubbermaid gerou lucros crescentes durante 40 trimestres consecutivos – um desempenho impressionante que, sem dúvida, merece respeito.

No entanto – e esse é o ponto-chave – Gault não deixou para trás uma empresa que pudesse ser grande sem *ele*. O sucessor que ele escolheu durou apenas um ano no cargo, e o próximo na linha teve de trabalhar com uma equipe tão fraca que precisou acumular quatro funções durante certo tempo, enquanto lutava para identificar um novo executivo para ser o seu número dois.[32] Os sucessores de Gault tiveram de lutar não apenas com as lacunas deixadas na administração, mas também com os vazios estratégicos que acabariam por derrubar a empresa.

É claro que se poderia dizer: “Certo, a Rubbermaid desmoronou depois de Gault, mas isso só prova sua grande capacidade como líder”.[33] Exatamente! Gault foi de fato um tremendo líder de nível 4, talvez um dos melhores dos últimos 50 anos. Mas ele não era um líder de nível 5 – e essa é uma das razões fundamentais pelas quais a Rubbermaid passou de boa a excelente durante um breve e fulgurante momento e depois, com a mesma velocidade, passou de excelente a irrelevante.

Uma modéstia irresistível

Em contraste com o estilo bastante “eu-cêntrico” dos líderes das empresas do grupo de comparação direta, nos causou impacto ver como os líderes das empresas “feitas para vencer” *não* falavam sobre si mesmos. Durante as entrevistas, eles falariam o tempo que quiséssemos sobre a empresa e sobre as contribuições de outros executivos, mas evitavam discutir suas próprias contribuições. Quando pressionados a falar sobre si mesmos, diziam algo como: “Espero não estar falando como um mandachuva” ou “Se o conselho não tivesse escolhido ótimos sucessores, provavelmente vocês não estariam falando comigo hoje”, ou então “Mas eu tive muito a ver com isso? Ah, parece até que estou querendo me autopromover... Não acho que mereço tanto crédito assim. Fomos abençoados com uma equipe maravilhosa”, ou ainda “Há muita gente nessa empresa que poderia ter feito o meu trabalho melhor do que eu”.

E não era falsa modéstia. Todos os que trabalharam com os líderes das empresas que deixaram de ser boas para ser excelentes, ou que escreveram sobre esses líderes, usaram palavras ou expressões como *tranquilo*, *humilde*, *modesto*, *reservado*, *tímido*, *gentil*, *bem-educado*, *retraído*, *discreto*, *não acreditava nas citações atribuídas a eles próprios* e por aí vai. Jim Hlavacek, membro do conselho, descreveu Ken Iverson, o CEO que comandou a transformação da Nucor, tirando-a de uma situação de quase falência para torná-la uma das mais bem-sucedidas siderúrgicas do mundo:

> Ken é muito modesto e simples. Jamais vi uma pessoa tão bem-sucedida em realizar o que ele realizou e, ao mesmo tempo, ser tão modesta. E eu trabalho para vários CEOs de grandes empresas. E isso vale também para sua vida pessoal. A simplicidade dele – quero dizer, as pequenas coisas... por exemplo, ele sempre adota cachorros no canil público. Ele tem uma casa simples, onde mora há anos. Só tem uma cobertura para proteger o carro – e certo dia se queixou comigo que tinha de usar seu cartão de crédito para raspar o gelo das janelas do carro e, por causa disso, quebrou o cartão de crédito! “Ora, Ken, há uma solução para isso: mande fazer uma cobertura maior para proteger todo o carro”. E ele disse: “Ah, não, esse não é um problema assim tão grande...”. Ele é humilde e simples a esse ponto.[34]

Os 11 CEOs das empresas “feitas para vencer” estão entre os mais admiráveis do século, tendo em vista que, da lista das 500 mais da *Fortune*, somente 11 empresas atenderam aos rigorosos requisitos para fazer parte desse estudo.[35] E, no entanto, a despeito dos resultados alcançados por eles, que dispensam comentários, quase

ninguém fez qualquer referência grandiosa a eles! George Cain, Alan Wurtzel, David Maxwell, Colman Mockler, Darwin Smith, Jim Herring, Lyle Everingham, Joe Cullman, Fred Allen, Cork Walgreen, Carl Reichardt – de quantos desses extraordinários executivos você já ouviu falar?

> Quando tabulamos, de forma sistemática, todos os 5.979 artigos utilizados no estudo, por um motivo ou outro encontramos menos artigos publicados sobre as empresas “feitas para vencer”, durante o período em que elas passavam pela transição de empresas boas para excelentes, do que sobre as incluídas no grupo de comparação direta. Além disso, raramente encontramos artigos sobre os CEOs das empresas “feitas para vencer”.

Os líderes das empresas que trilharam o caminho da excelência jamais almejaram ser heróis universais. Nunca aspiraram a ser colocados num pedestal ou a se tornar ícones inatingíveis. Eram pessoas comuns na maneira de ser, que produziam em silêncio resultados extraordinários.

Alguns dos líderes das empresas do grupo de comparação direta revelam um profundo contraste. A Scott Paper, empresa diretamente comparável à Kimberly-Clark, contratou um CEO chamado Al Dunlap, um homem feito de material muito diferente do que foi feito Darwin Smith. Dunlap batia no peito ostensivamente e contava, para quem quisesse ouvir (e também para muitos que preferiam não ouvir), tudo o que ele havia realizado. Citado pela *Business Week*, ao completar nove meses à frente da Scott Paper, ele se vangloriava: “O caso da Scott entrará para os anais da história dos negócios nos Estados Unidos como uma das viradas mais bem-sucedidas e rápidas de todos os tempos, que fará outras viradas parecerem insignificantes, se comparadas a ela”.[36]

De acordo com a *Business Week*, Dunlap ganhou, pessoalmente, US$ 100 milhões por 603 dias de trabalho na Scott Paper (isso quer dizer US$ 165 mil *por dia*) – em grande parte para reduzir tremendamente a força de trabalho, cortar pela metade o orçamento de P&D e colocar a empresa em “hormônios de crescimento”, para prepará-la para ser vendida.[37] Depois de entregar a empresa e embolsar seus milhões fáceis, Dunlap escreveu um livro sobre si mesmo, no qual anunciou aos quatro ventos o seu apelido: “o Rambo da fita adesiva”. “Adoro os filmes do Rambo”, escreveu ele. “Taí um cara que tem zero chance de sucesso e, no entanto, sempre vence. O Rambo entra em situações contra tudo e contra todos, esperando que sua cabeça seja explodida. Mas isso não acontece. No final da história, ele vence, e se livra dos caras maus. E gera paz a partir da guerra. É o que eu faço, também”.[38] Talvez Darwin Smith também tenha curtido os filmes sem conteúdo do Rambo, mas suspeito que jamais tenha saído de um cinema e dito à sua mulher: “Sabe, eu realmente me identifico com esse personagem, o Rambo; ele lembra a mim mesmo”.

> Sem dúvida, a história da Scott Paper é uma das mais dramáticas em nosso estudo, mas não é um caso isolado. Em mais de 75% dos casos das empresas do grupo de comparação direta, observamos a presença de um ego gigantesco que contribuiu para a extinção ou para perpetuar a mediocridade da empresa.[33]

[39]

Verificamos que esse padrão de liderança é particularmente forte nas empresas do grupo de comparação não sustentada, as que não foram capazes de manter a transformação – casos em que a empresa apresentou um salto no desempenho sob a batuta de um líder talentoso, porém egocêntrico, para depois despencar nos anos subsequentes. Lee Iacocca, por exemplo, salvou a Chrysler da catástrofe iminente, protagonizando (merecidamente, sem dúvida) uma das mais aclamadas viradas da história dos negócios nos Estados Unidos. A Chrysler atingiu as alturas, chegando a valer 2,9 vezes mais do que a média do mercado, mais ou menos no meio de sua gestão. A partir daí, porém, ele voltou sua atenção para fazer de si mesmo um dos CEOs mais celebrados da história dos negócios nos Estados Unidos. O *Investor's Business Daily* e o *Wall Street Journal* acompanharam: Iacocca apareceu regularmente em programas de entrevistas, como o "Today" e "Larry King Live", estreou pessoalmente mais de 80 comerciais, acalentou a ideia de concorrer à presidência dos Estados Unidos (num determinado momento, foi citado dizendo: "Administrar a Chrysler dá mais trabalho do que administrar o país... Eu poderia dar conta da nossa economia em seis meses") e promoveu amplamente a sua autobiografia. O livro, *Iacocca*, vendeu sete milhões de cópias e o elevou à condição de estrela. Com isso, foi aclamado por centenas de fãs eufóricos, em sua chegada ao Japão.[40] Iacocca foi extremamente valorizado, mas na segunda metade de sua gestão, as ações da Chrysler caíram 31% abaixo do mercado.

Infelizmente, Iacocca teve dificuldade para deixar o centro do palco e abdicar das glórias do reinado de executivo. Adiou sua aposentadoria tantas vezes que começou a correr uma piada, entre os empregados da Chrysler, que dizia ser o nome IACCOCA, na verdade, uma sigla com as iniciais da seguinte frase em inglês: "I Am Chairman Of Chrysler Corporation Always",[41] que significa "Eu sou o presidente eterno da Chrysler Corporation". E, quando finalmente se aposentou, exigiu que o conselho continuasse a manter seu jatinho particular e a lhe dar opção de compra de ações.[42] Mais tarde, juntou-se a Kirk Kerkorian, conhecido artífice das ofertas especulativas, para orquestrar uma violenta oferta de compra da Chrysler.[43]

A Chrysler experimentou um breve retorno à glória nos cinco anos que sucederam a aposentadoria de Iacocca; porém, os pontos fracos inerentes da empresa acabaram levando à sua aquisição pela indústria automobilística alemã Daimler-Benz.[44] É certo que a responsabilidade pela morte da Chrysler como empresa individual não deve

ser atribuída inteiramente a Iacocca (a gestão seguinte tomou a fatídica decisão de vendê-la aos alemães), mas o fato permanece válido: a brilhante reviravolta conduzida por Iacocca, no início da década de 1980, não se revelou sustentável – e a Chrysler não conseguiu se tornar uma empresa excelente e duradoura.

Vontade inabalável... de fazer o que precisa ser feito

É muito importante compreender que a liderança de nível 5 não significa apenas humildade e modéstia. Significa, igualmente, uma vontade férrea, uma determinação quase estoica de fazer tudo o que for necessário para tornar a empresa excelente.

Na verdade, debatemos durante muito tempo, dentro da equipe de pesquisa, sobre a denominação que usaríamos para designar os líderes das empresas "feitas para vencer". Inicialmente, anotamos termos como "executivo abnegado" e "líder servidor". Mas os membros da equipe objetaram violentamente contra essa caracterização.

"Esses rótulos não soam verdadeiros", disse Anthony Chirikos. "Faz que os executivos pareçam fracos e submissos – e isso não é absolutamente o que eu penso de Darwin Smith ou Colman Mockler. Eles fariam quase qualquer coisa para tornar suas empresas excelentes".

Então, Eve Li propôs: "Por que não os chamamos simplesmente de líderes de nível 5? Se os rotularmos como 'abnegados' ou 'servidores', as pessoas vão ter uma ideia totalmente errada a respeito deles. Queremos que as pessoas se envolvam com o conceito como um todo, para que possam enxergar os *dois* lados da moeda. Se você só vê o lado da humildade, não capta a ideia verdadeira".

Os líderes de nível 5 são fanaticamente movidos, infectados mesmo, por uma necessidade incurável de gerar *resultados*. Eles vão vender as fábricas ou demitir um irmão, se isso for necessário para tornar a empresa excelente.

Quando George Cain se tornou CEO da Abbott Laboratories, a empresa estava no quadrante inferior do setor farmacêutico; era um negócio modorrento, que há anos vivia dos lucros de sua "galinha dos ovos de ouro", a eritromicina. Cain não tinha uma personalidade inspiradora para unir a empresa, mas possuía algo bem mais poderoso: padrões inspirados. Não suportava qualquer tipo de mediocridade e era absolutamente intolerante com qualquer um que aceitasse a ideia de que ser "bom" já era o bastante. Cain se dispôs, então, a destruir uma das principais causas da mediocridade da Abbott: o nepotismo. Ao recompor sistematicamente o conselho e a equipe de executivos com as melhores pessoas que conseguiu encontrar, Cain deixou claro que nem os vínculos familiares nem o tempo de mandato teriam qualquer coisa a ver com o fato de alguém ocupar uma posição-chave dentro da empresa. Se a pessoa não tivesse capacidade para se tornar o melhor executivo do setor, dentro de sua área de responsabilidade, perdia o contracheque.[45]

Uma reconstrução tão rigorosa seria esperada de uma pessoa de fora, trazida para virar a empresa do avesso. Mas Cain era um veterano com 18 anos de casa, *além de* membro da família: era filho de um ex-presidente da Abbott. As reuniões de final de ano do clã Cain provavelmente foram tensas durante alguns anos ("Desculpe por eu ter demitido você. Quer mais uma fatia de peru?"). No final, porém, os membros da família ficaram bem satisfeitos com o desempenho de suas ações, pois Cain construiu uma máquina de crescimento altamente lucrativa – que, desde sua transição, em 1974, até o ano 2000, gerou aos acionistas retornos maiores que o mercado em 4,5 contra 1 –, superando rapidamente superestrelas do setor como a Merck e a Pfizer.

A Upjohn, empresa diretamente comparável à Abbott, também esteve sob liderança familiar durante a mesma era de George Cain. Ao contrário deste, porém, o CEO da Upjohn nunca demonstrou a mesma vontade de romper com a mediocridade do nepotismo. Na mesma época em que a Abbott já havia ocupado todos os seus postos-chave com as melhores pessoas, independentemente da bagagem familiar, a Upjohn ainda tinha membros da família em posições-chave.[46] Sendo as empresas virtualmente idênticas, com posições acionárias análogas até o ponto de transição, a Upjohn chegou a cair 89% abaixo da Abbott, ao longo dos 21 anos seguintes, antes de sucumbir numa fusão com a Pharmacia, em 1995.

Saber que Darwin Smith, Colman Mockler e George Cain vieram todos de dentro das próprias empresas configura um dado interessante. Stanley Gault, Al Dunlap e Lee Iacocca vieram de fora, como salvadores da pátria, com as trombetas soando. Isso reflete uma descoberta mais sistemática de nosso estudo. As evidências não sustentam a ideia de que é preciso vir um líder de fora e sacudir a empresa, para que ela passe de boa a excelente. Na verdade, a estratégia de apostar num agente externo de mudança muito glamouroso apresenta um resultado inverso e está *negativamente associada* à possibilidade de concretizar uma transformação sustentada de empresa boa para excelente. (Ver o Apêndice 2.A.)

> Dez dos 11 CEOs das empresas "feitas para vencer" vieram de dentro das próprias empresas, três deles por herança familiar. As empresas do grupo de comparação direta entregues a estranhos, com frequência seis vezes maior, fracassaram em gerar resultados excelentes e duradouros.[41]

[47]

Um excelente exemplo de mudança conduzida por uma pessoa da casa é o de Charles R. "Cork" Walgreen III, que transformou a desorganizada Walgreens em uma empresa cujo valor superou o mercado em mais de 15 vezes, do final de 1975 até 1º de janeiro de 2000.[48] Após anos de diálogo e debate, dentro de sua equipe executiva, sobre as operações da Walgreens na área dos serviços de alimentação, Cork sentiu que a

empresa havia chegado a um divisor de águas, em termos de clareza e entendimento: o futuro mais brilhante da Walgreens estava nas lojas de conveniência, não nos serviços de alimentação. Dan Jorndt, que sucedeu Walgreen como CEO, em 1998, contou o que aconteceu:

> Cork declarou, em uma de nossas reuniões do conselho de planejamento: "Muito bem, agora eu vou traçar a linha na areia: estaremos completamente fora do ramo de restaurantes dentro de cinco anos". Naquele momento, tínhamos mais de 500 restaurantes. Você poderia ter ouvido um alfinete cair. Ele prosseguiu: "E quero que todos saibam que o relógio já começou a contar o tempo". Seis meses depois, estávamos na reunião seguinte do conselho de planejamento e alguém mencionou, de passagem, que nós só tínhamos cinco anos para sair do negócio de restaurantes. Cork não era um cara muito feroz. Deu apenas uma leve batidinha na mesa e disse: "Escutem, vocês têm quatro anos e meio. Eu disse que tinham cinco anos há seis meses. Agora, vocês têm quatro anos e meio". Bem, no dia seguinte, as coisas realmente começaram a andar no sentido de desativarmos nossa área de restaurantes. Ele nunca titubeou. Nunca duvidou, jamais cogitou uma segunda opção.[49]

Assim como Darwin Smith, quando vendeu as fábricas da Kimberly-Clark, a decisão de Cork Walgreen exigiu uma determinação estoica. Não que a alimentação fosse a parte estratégica do negócio (embora acrescentasse lucros substanciais ao balanço da empresa). O problema, na verdade, era mais sentimental. Afinal, a Walgreens havia inventado o milkshake maltado – e os serviços de alimentação eram uma longa tradição na família que começou com o avô dele. Algumas das lojas até faziam referência direta ao próprio CEO (havia uma cadeia de restaurantes chamada Corky's). Mas não importava: se a Walgreens tivesse de passar por cima da longa tradição familiar para concentrar seus recursos na atividade em que ela poderia ser a melhor do mundo (lojas de conveniência), Cork o faria – calmamente, do seu jeito simples e determinado.[50]

A natureza tranquila e determinada dos líderes de nível 5 não se manifestava apenas nas grandes decisões, como vender a rede de serviços de alimentação ou combater especuladores corporativos, mas também num estilo pessoal de pura diligência operária. Alan Wurtzel, membro da segunda geração familiar que assumiu o controle da pequena empresa de sua família e transformou-a em nada menos que a Circuit City, captou perfeitamente a *gestalt* dessa característica. Quando lhe perguntaram sobre as diferenças entre ele e seu contraparte no estudo – o CEO da empresa diretamente comparável à Circuit City –, Wurtzel resumiu assim a história: "Somos como o cavalo de circo e o cavalo de arado: ele estava mais para o circo, enquanto eu estava mais para o arado".[51]

A janela e o espelho

A metáfora de Alan Wurtzel é fascinante à luz de dois fatos. Primeiro, ele tem um título de doutor em jurisprudência pela Universidade de Yale; fica óbvio, portanto, que sua natureza de cavalo de arado nada tem a ver com falta de inteligência. Segundo, a

sua abordagem preparava o palco para quem realmente fosse o *melhor na hora de apresentar* resultados. Em outras palavras: se você tivesse de escolher entre investir US$ 1 na Circuit City ou investir US$ 1 na General Electric, no dia em que o lendário Jack Welch assumiu o controle da GE em 1981, e manter esse dólar investido até 1º de janeiro de 2000, estaria muito melhor com a Circuit City – na verdade, seis vezes melhor.[52] Nada mal para um cavalo de arado.

Seria de se esperar que resultados extraordinários como esse levassem Alan Wurtzel a comentar as brilhantes decisões que tomou. Mas quando lhe pedimos que relacionasse os cinco fatores decisivos na transformação da sua empresa, em ordem de importância, Wurtzel deu uma resposta surpreendente: o fator número um foi a *sorte*. "Estávamos num excelente setor, com o vento soprando em nossas costas."

Insistimos, enfatizando o fato de que selecionamos empresas "feitas para vencer" com base em desempenhos que superaram a média de seus setores. Além do mais, a empresa diretamente comparável – a Silo – era do mesmo setor, com o vento na mesma direção e provavelmente com vendas maiores! Debatemos esse ponto durante alguns minutos, com Wurtzel preferindo, ainda, atribuir grande parte de seu sucesso apenas ao fato de estar no lugar certo, no momento certo. Mais tarde, quando lhe pedimos para comentar os fatores por trás da natureza duradoura da transformação, ele disse: "A primeira coisa que me vem à mente é a sorte... Tive sorte de encontrar o sucessor certo".[53]

Sorte. Que fator estranho para se discutir. No entanto, os executivos das empresas que antes eram boas e se tornaram excelentes mencionaram muito o fator sorte em nossas entrevistas. Numa conversa com um executivo da Nucor, perguntamos por que a empresa tinha um histórico tão admirável de decisões acertadas. Ele respondeu: "Acho que tivemos sorte, apenas".[54] Joseph F. Cullman III, o CEO de nível 5 responsável pela transição da Philip Morris, recusou-se formalmente a aceitar o crédito pelo sucesso de sua empresa e atribuiu à sua boa sorte o fato de ter excelentes colegas, sucessores e predecessores.[55] Até mesmo o livro que ele escreveu – por absoluta pressão dos colegas, e que ele nunca quis distribuir amplamente fora da empresa – tem um título que não é comum: *I'm a lucky guy* (Sou um cara de sorte). O parágrafo de abertura narra o seguinte: "Sempre fui um sujeito de sorte, desde o início de minha vida: pais maravilhosos, bons genes, sorte no amor, sorte nos negócios e sorte quando um colega meu de Yale, no início de 1941, mudou uma ordem e mandou que eu me apresentasse em Washington, D.C., e não num navio que foi afundado e perdido no Atlântico Norte, sorte por estar na Marinha e sorte por estar vivo aos 85 anos".[56]

No início, ficamos confusos diante de tal ênfase na boa sorte. Afinal, não encontramos provas indicadoras de que as empresas "feitas para vencer" tivessem sido abençoadas com uma quantidade maior de sorte (boa ou má) do que as empresas do grupo comparativo. Depois, começamos a identificar um padrão contrastante entre os

executivos do grupo de comparação direta: eles costumavam pôr muita culpa na *má* sorte, lamentando com frequência as dificuldades do ambiente que enfrentaram.

Comparemos a Bethlehem Steel com a Nucor. Ambas operavam no ramo da siderurgia e fabricavam produtos de difícil diferenciação. Ambas enfrentaram o desafio competitivo do aço importado barato. No entanto, os executivos das duas empresas tinham visões completamente diferentes da mesma situação. O executivo da Bethlehem Steel resumiu os problemas enfrentados pela empresa, em 1983, pondo a culpa nas importações: "Nossos problemas número 1, 2 e 3 são as importações".[57] Ken Iverson e sua equipe na Nucor consideraram o mesmo desafio dos importados uma *bênção*, um sopro de boa sorte. (Vê que sorte nós temos? O aço é pesado, e eles têm de embarcá-lo em navios que atravessam oceanos. Isso nos dá uma enorme vantagem!) Para Ken Iverson, os problemas 1, 2 e 3 do aço americano estavam no *gerenciamento,* e não no aço importado.[58] Ele chegou a ponto de criticar publicamente o protecionismo do governo em relação ao aço importado, dizendo a um grupo atônito de executivos, numa reunião em 1977, que os verdadeiros problemas que ameaçavam a siderurgia americana estavam no fato de que a administração das siderúrgicas tinha fracassado em acompanhar o ritmo da inovação.[59]

A ênfase na sorte acabou fazendo parte de um padrão que viemos a chamar de *a janela e o espelho.*

> Os líderes de nível 5 olham através da janela na hora de atribuir o crédito a fatores externos a si mesmos, quando as coisas vão bem (e quando não conseguem encontrar uma pessoa ou fato específico a quem ou a que creditar o sucesso, atribuem-no à boa sorte). Ao mesmo tempo, olham para o espelho na hora de atribuir responsabilidades – e jamais põem a culpa no azar quando as coisas vão mal.

Os líderes das empresas do grupo de comparação direta fizeram justamente o oposto. Olhavam através da janela à procura de alguma coisa ou alguém, fora de si mesmos, a que ou a quem pudessem culpar pelos maus resultados, mas se empertigavam na frente do espelho e atribuíam todo o crédito a si mesmos, quando tudo ia bem. Estranhamente, nem a janela nem o espelho refletem a realidade objetiva. Todo mundo que está do lado de fora da janela aponta justamente para dentro, diretamente para o líder de nível 5, dizendo: "Ele foi a chave; sem sua orientação e liderança, não teríamos nos transformado numa excelente empresa". E o líder de nível 5 aponta de volta para fora da janela e diz: "Veja todas as pessoas incríveis e a sorte que tornaram tudo isso possível; sou um cara de sorte". Todos estão certos, é claro. Mas os executivos de nível 5 jamais admitiriam esse fato.

CULTIVAR A LIDERANÇA DE NÍVEL 5

Há pouco tempo, compartilhei a descoberta do nível 5 com um grupo de executivos seniores. Uma mulher que havia se tornado há pouco tempo a CEO de sua empresa levantou a mão e comentou:

– Acredito no que você diz sobre os líderes das empresas "feitas para vencer". Mas isso me perturba, porque, quando me olho no espelho, eu sei que não sou de nível 5, pelo menos não ainda. E parte da razão pela qual consegui esse cargo tem a ver com meu ego. Você está me dizendo que não posso fazer da minha empresa uma excelente empresa, se eu não for de nível 5?

– Não sei ao certo se você tem necessariamente de ser um líder de nível 5 para tornar a sua empresa grande –, respondi. – Só vou voltar aos dados: das 1.435 empresas que apareceram na lista das 500 mais da *Fortune*, em nossa lista original de candidatas, apenas 11 preencheram os requisitos ultrarrígidos para figurar em nosso estudo. Todas as 11 tinham executivos de nível 5 em posições-chave, inclusive o CEO, durante o período crítico da transição.

Ela continuou sentada, calada, e poderia jurar que todo mundo naquela sala estava pedindo mentalmente que ela fizesse *a pergunta*. Finalmente, ela perguntou:

– É possível alguém aprender a ser de nível 5?

Minha hipótese é que existem duas categorias de pessoas: as que não têm a semente do nível 5 e as que têm. A primeira categoria é formada por pessoas que jamais poderiam, nem em um milhão de anos, submeter suas próprias necessidades egoístas à ambição maior de construir algo mais abrangente e mais duradouro do que elas mesmas. Para essas pessoas, o trabalho sempre vai ser, antes de tudo, um meio de *obter* coisas: fama, fortuna, elogio, poder, o que seja... não algo que elas vão *construir*, criar e ao qual vão dar sua contribuição.

RESUMO: OS DOIS LADOS DA LIDERANÇA DE NÍVEL 5

Vontade profissional	Humildade pessoal
Gera resultados extraordinários – é um verdadeiro catalisador na transição de empresa boa para empresa excelente.	Exibe uma modéstia irresistível, evitando sistematicamente a adulação pública; não fica se vangloriando.
Apresenta a determinação inabalável de fazer o tudo o que for necessário para ger ar os melhores resultados de longo prazo, não importa o grau de dificuldade.	Age com determinação silenciosa e calma; para motivar, confia principalmente em padrões inspirados e não num carisma inspirador.
Estabelece o padrão para construir uma empresa excelente e duradoura e não investe em nada menos do que isso.	Canaliza sua ambição na empresa, não em si mesmo; prepara seus sucessores para um êxito ainda maior que o dele, na geração seguinte.
Olha no espelho, e não através da janela, na hora de atribuir responsabilidade por resultados ruins; não põe a culpa nas outras pessoas, nos fatores externos ou	Olha através da janela, e não no espelho, na hora de atribuir o crédito pelo sucesso da empresa – a outras pessoas, a fatores

no azar.	externos e à boa sorte.

> A grande ironia é que o espírito e a ambição pessoal que, em geral, elevam as pessoas a posições de poder, se opõem diametralmente à humildade exigida de uma liderança de nível 5. Se associarmos essa ironia ao fato de que os conselhos de administração quase sempre trabalham com a falsa premissa de que precisam contratar um líder egocêntrico e poderoso para tornar sua organização excelente, logo conseguimos saber por que raramente vemos líderes de nível 5 à frente de nossas instituições.

A segunda categoria de pessoas – e suspeito de que seja a maioria – consiste naquelas que têm o potencial para evoluir ao nível 5. A capacidade reside dentro delas, talvez enterrada ou ignorada, mas de qualquer jeito está lá. E sob certas condicionantes e circunstâncias adequadas – autorreflexão, desenvolvimento pessoal consciente, um mentor, um grande instrutor, pais amorosos, uma experiência de vida importante, um chefe de nível 5 ou determinado número de outros fatores – elas começam a desenvolver essa capacidade.

Ao examinar os dados, vimos que alguns dos líderes presentes em nosso estudo tiveram experiências de vida significativas, que talvez tenham precipitado ou aprofundado sua maturidade. Darwin Smith floresceu completamente depois que teve câncer. Joe Cullman foi profundamente afetado por suas experiências na Segunda Guerra Mundial – particularmente a mudança de ordem, no último minuto, que o tirou de um navio amaldiçoado, no qual ele certamente morreria.[60] Uma forte crença religiosa ou conversão também pode alimentar o desenvolvimento das características do nível 5. Colman Mockler, por exemplo, converteu-se ao protestantismo quando fazia seu MBA em Harvard; e mais tarde, de acordo com o livro *Cutting edge*, foi um dos primeiros articuladores de um grupo de executivos de Boston que se encontrava regularmente, no café da manhã, para discutir a incorporação dos valores religiosos ao ambiente corporativo.[61] Outros líderes em nosso estudo, porém, não passaram por um evento catalisador assim tão óbvio; levaram vidas normais – e, de alguma forma, acabaram no topo da hierarquia de nível 5.

Acredito – embora não possa provar – que os líderes de nível 5 em potencial predominam amplamente em nossa sociedade. *O problema não está, a meu ver, em uma escassez de líderes de nível 5 em potencial. Eles estão à nossa volta; basta a gente saber o que procurar.* E o que devemos procurar? Situações em que os resultados extraordinários existam, mas que nenhum indivíduo dê um passo à frente para reivindicar excessivo crédito por eles. É bem provável que você encontre um líder de nível 5 em potencial no seu trabalho.

Para o seu próprio desenvolvimento, adoraria ter condições de oferecer uma lista de passos necessários para alguém se tornar um líder de nível 5, mas não disponho de dados sólidos de pesquisa que suportem uma lista factível. Nossa pesquisa expôs o líder de nível 5 como um componente-chave, dentro da caixa-preta que contém o que é necessário para fazer uma *empresa* boa virar uma empresa excelente. No entanto, dentro dessa caixa-preta existe uma outra caixa-preta – a do desenvolvimento interior de uma *pessoa* para se tornar um líder de nível 5. Poderíamos muito bem especular sobre o conteúdo dessa caixa-preta interior, mas o produto não passaria disso: especulação. Em suma, liderança de nível 5 é uma ideia muito satisfatória, muito poderosa; e, para produzir as melhores transições de empresas boas para empresas excelentes, essa talvez seja uma variável fundamental. Uma “Lista de 10 passos para atingir a liderança de nível 5” banalizaria completamente o conceito.

Meu melhor conselho, com base na pesquisa, é começar a praticar as outras disciplinas “feitas para vencer” que descobrimos. Identificamos uma relação simbiótica entre a liderança de nível 5 e as outras descobertas remanescentes. Por um lado, as características da liderança de nível 5 lhe darão condições de implementar as outras descobertas; por outro, o ato de praticá-las o ajudará a chegar ao nível 5. Veja sob o seguinte ângulo: este capítulo mostra como *são* as pessoas de nível 5; o resto do livro trata do que elas *fazem*. Liderar fazendo o que tem de ser feito é algo que pode ajudá-lo a caminhar na direção certa. Não há garantia de que o fato de agir assim irá transformá-lo num completo líder de nível 5, mas lhe dará um ponto tangível por onde começar.

Não podemos afirmar o percentual de pessoas que possuem essa semente dentro de si, nem quantas conseguirão fazê-la florescer. Nem mesmo nós, que descobrimos a liderança de nível 5 ao longo da pesquisa, sabemos se teremos sucesso em evoluir até essa condição. No entanto, todos nós que trabalhamos nessa descoberta fomos profundamente afetados e inspirados pela ideia. Darwin Smith, Colman Mockler, Alan Wurtzel e todos os outros líderes de nível 5 com os quais aprendemos, se tornaram exemplos para nós – de uma condição digna de se aspirar a conquistar. Mas, cheguemos ou não até o nível 5, sem dúvida vale a pena o esforço. Porque, como acontece com todas as verdades básicas sobre o que há de melhor nos seres humanos, no momento em que captamos uma ínfima visão dessa verdade, imediatamente compreendemos que nossas próprias vidas, e tudo o que tocarmos daí em diante, será melhor por causa desse esforço.

RESUMO DO CAPÍTULO

LIDENÇA DE NÍVEL 5

PONTOS-CHAVE

► Todas as empresas “feitas para vencer” tiveram uma liderança de nível 5 durante os anos críticos de sua transição de empresas boas para empresas excelentes.

► A expressão “nível 5” se refere a uma hierarquia de competências dos executivos em cinco níveis, da qual o nível 5 representa o topo. Os líderes de nível 5 encarnam uma mistura paradoxal de humildade e firme vontade profissional. São ambiciosos, sem dúvida, mas sua ambição é, antes de tudo, voltada ao sucesso da empresa, não em proveito próprio.

► Os executivos de nível 5 preparam seus sucessores para que atinjam um sucesso ainda maior na geração seguinte, enquanto os egocêntricos líderes de nível 4, em geral, preparam seus sucessores para o fracasso.

► Os líderes de nível 5 exibem uma modéstia irresistível, são retraídos e modestos em relação a si mesmos. Em contraste, dois terços dos líderes das empresas do grupo de comparação direta cultivavam egos gigantescos, que contribuíram para a morte ou para perpetuar a mediocridade da empresa.

► Liderança de nível 5 não é o mesmo que “liderança servil”. Os líderes de nível 5 são fanaticamente movidos e infectados por uma necessidade incurável de gerar *resultados* contínuos. Estão determinados a fazer o que for preciso para que a empresa se torne excelente, não importa quão importantes ou difíceis sejam as decisões.

► Os líderes de nível 5 exibem uma diligência operária – mais para “cavalo de arado” do que para “cavalo de circo”.

► Os líderes de nível 5 olham através da janela na hora de atribuir o sucesso a outros fatores externos a si mesmos. Quando as coisas vão mal, porém, olham-se no espelho e culpam a si mesmos, assumindo toda a responsabilidade. Já os CEOs das empresas de comparação direta, em geral, fizeram justamente o contrário; olharam-se no espelho na hora de receber o crédito pelo sucesso, mas olharam pela janela na hora de atribuir a responsabilidade por resultados decepcionantes.

► Uma das tendências mais nefastas da história recente é a inclinação, sobretudo por parte dos conselhos de administração, a recrutar líderes arrebatadores – celebridades – e eliminar as chances dos líderes de nível 5 em potencial.

► Acredito que os líderes de nível 5 em potencial existem em grande número à nossa volta; basta que saibamos o que procurar. Acredito também que muitas pessoas têm o potencial para evoluir até atingir o nível 5.

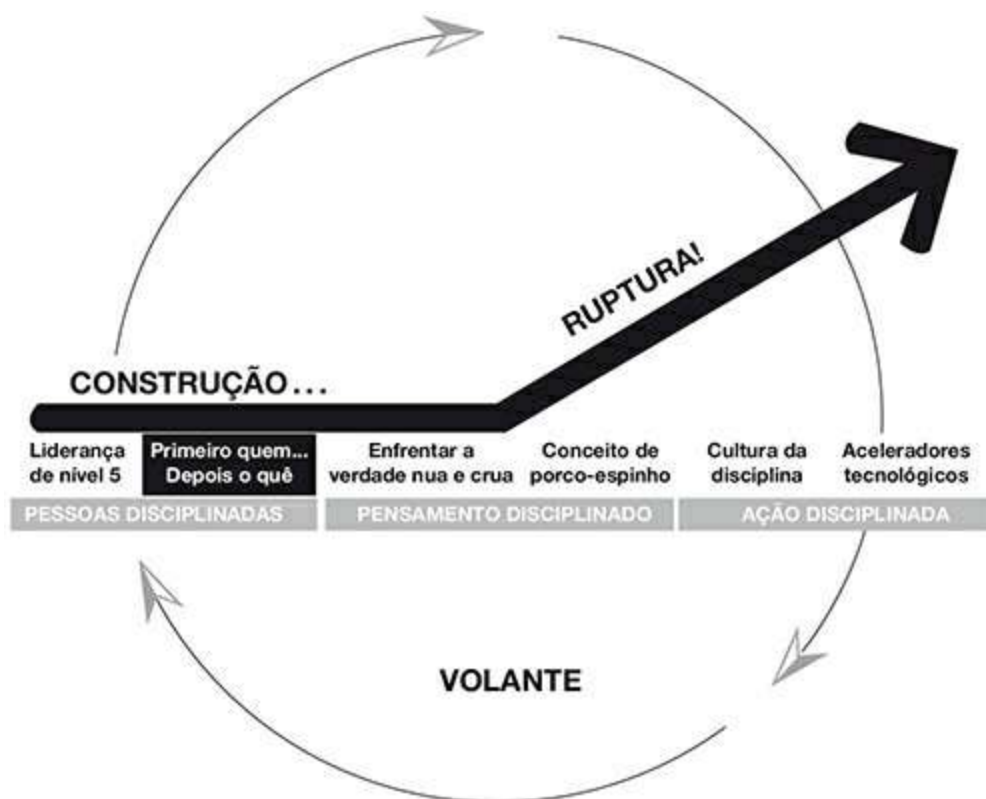
DESCOBERTAS SURPREENDENTES

► Líderes universais, do tipo celebridades, são associados inversa e negativamente à possibilidade de uma empresa passar de boa a excelente. Dez dos 11 executivos das empresas “feitas para vencer” que figuram neste estudo vieram de *dentro* da empresa, enquanto as empresas do grupo de comparação direta experimentaram executivos de fora com uma frequência seis vezes maior.

► Os líderes de nível 5 atribuem a maior parte de seu sucesso à sorte, e não à sua grandeza pessoal.

► Não estávamos procurando a liderança de nível 5 ou qualquer coisa parecida em nossa pesquisa, mas os dados eram impressionantes e convincentes. Trata-se de uma descoberta empírica, não ideológica.

3

PRIMEIRO QUEM ... DEPOIS O QUÊ

Haverá uma época em que não vamos poder esperar por alguém.
Você estará no barco ou fora dele.
Ken Kesey, extraído de *The electric kool-aid acid test*, de Tom Wolfe[62]

Quando começamos nosso projeto de pesquisa, esperávamos encontrar provas de que o primeiro passo para transformar uma empresa boa em uma empresa excelente seria estabelecer uma nova diretriz, uma nova visão e uma nova estratégia – e, depois, alinhar e engajar as pessoas nessa nova direção.

O que encontramos, porém, foi justamente o oposto.

Os executivos que alavancaram a transformação de empresas boas em empresas excelentes não decidiram primeiro para onde iam conduzir o barco e depois escolheram as pessoas para conduzi-lo. Não; *primeiro* colocaram as pessoas certas dentro do barco (e as erradas para fora) e *depois* resolveram para onde iriam levá-lo. Em essência, eles disseram: "Olha, eu não tenho certeza para onde devemos tocar o barco. Mas o que eu

sei é isso: depois que tivermos as pessoas certas dentro do barco, as pessoas certas nos lugares certos e as pessoas erradas fora do barco, aí é que vamos descobrir como levá-lo a algum lugar importante".

Os líderes das empresas "feitas para vencer" compreenderam três verdades simples. A primeira: se você começa com "quem", e não com "o quê", pode se adaptar facilmente a um mundo em constante mudança. Se as pessoas sobem no barco em função de para onde ele está indo, o que acontece se você navega umas 10 milhas e precisa mudar o rumo? Passa a ter um problema. Mas se as pessoas estão no barco por causa de outras que também estão lá, é bem mais fácil mudar a rota. "Ei, eu entrei nesse barco por causa das outras pessoas que também estão aqui; então, se precisarmos mudar o rumo para ter mais sucesso, por mim tudo bem". A segunda: se você tem as pessoas certas no barco, o problema de motivar e gerenciar pessoas praticamente deixa de existir. As pessoas certas não precisam ser excessivamente gerenciadas ou estimuladas; elas se automotivarão pelo impulso interior de produzir os melhores resultados e ser parte da criação de algo grande. A terceira: se você tem as pessoas erradas, não importa se você descobriu a direção certa; *mesmo* assim, não terá uma empresa excelente. Uma grande visão sem grandes pessoas é irrelevante.

Consideremos o caso da Wells Fargo. A empresa iniciou sua trajetória de 15 anos de desempenho espetacular em 1983, mas a base dessa mudança remonta ao início da década de 1970, quando o então CEO, Dick Cooley, começou a formar uma das mais talentosas equipes de administração do setor (*a* melhor equipe, de acordo com o investidor Warren Buffett).[63] Cooley previu que o setor bancário acabaria passando por mudanças violentas, mas não fingiu que sabia que rumo essas mudanças tomariam. Então, em vez de mapear uma estratégia para a mudança, ele e Ernie Arbuckle, presidente do conselho da empresa, se concentraram em "injetar um fluxo infindável de talento" direto nas veias da organização. Passaram a contratar pessoas excepcionais, sempre e onde quer que as encontrassem, em geral sem ter uma função específica em mente. "É assim que se constrói o futuro", disse ele. "Se eu não for esperto o suficiente para enxergar as mudanças que vêm pela frente, outros o serão. E serão flexíveis o bastante para lidar com elas".[64]

A abordagem de Cooley provou ser profética. Ninguém poderia prever todas as mudanças que seriam causadas pela desregulamentação do setor bancário. No entanto, quando essas mudanças vieram, nenhum banco lidou com esse desafio melhor do que a Wells Fargo. Num momento em que o seu ramo de atividade dentro do setor bancário caiu 59% abaixo da média do mercado, a Wells Fargo superou o mercado mais de três vezes.[65]

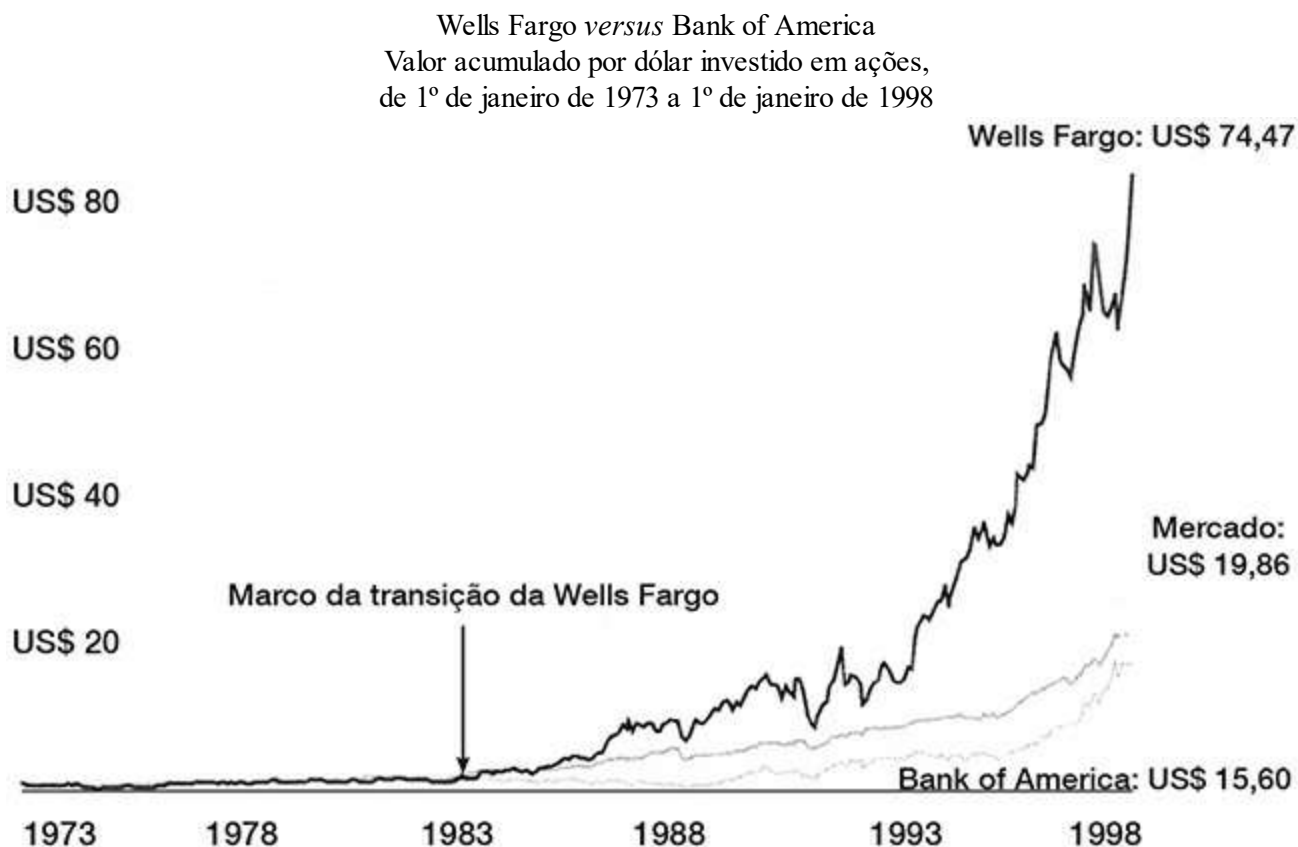
Carl Reichardt, que se tornou o CEO da organização em 1983, atribuiu a maior parte do sucesso do banco às pessoas em torno dele, a maioria delas herdada de Cooley.[66]

Quando ele relacionou os membros da equipe executiva da Wells Fargo que haviam entrado na empresa durante a era Cooley-Reichardt, ficamos atônitos. Quase todos haviam se tornado CEOs de empresas de peso: Bill Aldinger tornou-se o CEO do Household Finance, Jack Grundhofer tornou-se o CEO do U.S. Bancorp, Frank Newman tornou-se o CEO do Bankers Trust, Richard Rosenberg tornou-se o CEO do Bank of America, Bob Joss tornou-se o CEO do Westpac Banking (um dos maiores bancos da Austrália) e mais tarde, tornou-se o vice-reitor da Faculdade de Administração da Universidade de Stanford – ou seja: não estamos falando de uma equipe comum de executivos! Arjay Miller, um ativo membro do conselho durante 17 anos, nos disse que a equipe da Wells Fargo fazia lembrar os afamados "garotos-prodígio" recrutados para a Ford Motor Company no final da década de 1940 (grupo do qual Miller fez parte; ao final, acabou sendo o presidente da Ford).[67] A abordagem da Wells Fargo era simples: você contrata os melhores profissionais, transforma-os nos melhores administradores em seu setor e aceita o fato de que alguns deles serão contratados como CEOs de outras empresas.[68]

O Bank of America adotou uma abordagem completamente diferente. Enquanto Dick Cooley contratava sistematicamente os melhores profissionais que conseguia atrair, o Bank of America – de acordo com o livro *Breaking the bank* – seguia uma espécie de modelo chamado "generais fracos, tenentes fortes".[69] Se você escolhe generais fortes para posições-chave, os concorrentes internos deixarão a empresa. Mas se você escolhe generais fracos – figuras decorativas, em vez de executivos altamente capazes –, então os tenentes fortes tenderão a ficar na empresa.

O modelo dos generais fracos produziu no Bank of America um clima muito diferente do que imperava na Wells Fargo. Enquanto os executivos da Wells agiam como uma equipe forte de parceiros iguais, debatendo ferozmente, olho no olho, em busca das melhores respostas, os generais fracos do Bank of America ficavam esperando as ordens de cima. Sam Armacost, que herdou o modelo dos generais fracos, descreveu o clima na gerência: "Saí bem chateado das minhas primeiras reuniões com os gerentes. Não só não conseguia gerar um conflito; eu não conseguia nem mesmo um comentário. Todos eles estavam esperando para ver para que lado o vento soprava".[70]

Um executivo aposentado do Bank of America descreveu os gerentes seniores na década de 1970 como "gente de plástico", que foram treinados para se submeter em silêncio aos ditames de um CEO prepotente.[71] Mais tarde, depois de perder mais de US$ 1 bilhão em meados da década de 1980, o Bank of America contratou uma gangue de generais fortes para promover uma virada no banco. E onde é que ele encontrou esses generais fortes? Bem do outro lado da rua, na Wells Fargo. Na verdade, o Bank of America contratou tantos executivos da Wells Fargo durante a sua virada que as pessoas começaram a se referir a si mesmas como "Wells of America".[72] Naquele

ponto, o Bank of America começou a se erguer novamente, mas já era tarde demais. De 1973 a 1998, enquanto a Wells Fargo saía da fase de construção para a de ruptura, com resultados revolucionários, o retorno acumulado das ações do Bank of America não conseguiu nem mesmo acompanhar a média do mercado.

Bem, agora você pode estar pensando: "Isso representa apenas uma boa administração – a ideia de ter as pessoas certas à sua volta. O que há de novo em relação a isso?". Em um aspecto, temos de concordar; é apenas a simples e tradicional boa administração. Mas o que salta aos olhos com grande destaque nas empresas "feitas para vencer" são dois aspectos que as tornaram bem diferentes.

> Para ser bem claro, o ponto central deste capítulo não trata apenas da questão de reunir a equipe certa; isso não seria nada de novo. O ponto central é colocar *primeiro* as pessoas certas no barco (e as erradas fora dele) *antes* de você descobrir para onde ele deve rumar. O segundo ponto-chave é o grau de rigor absoluto necessário nas decisões sobre a escolha das pessoas certas, com o objetivo de transformar uma empresa boa em excelente.

"Primeiro quem" é uma ideia muito fácil de captar e muito difícil de *executar* – e a maioria das pessoas não a executa muito bem. É fácil *falar* sobre dedicar atenção às

decisões sobre a escolha das pessoas certas; mas quantos executivos têm a disciplina de David Maxwell, que esperou para desenvolver uma estratégia até ter as pessoas certas em cada lugar, *enquanto a empresa perdia US$ 1 milhão por dia* e tinha US$ 56 bilhões em dívidas vencidas? Quando Maxwell se tornou o CEO da Fannie Mae, durante o período mais negro, o conselho queria desesperadamente saber como ele iria resgatar a empresa. A despeito da imensa pressão para agir, fazer alguma coisa radical, agarrar o volante e começar a dirigir, Maxwell se concentrou, primeiro, em colocar as pessoas certas na equipe executiva da Fannie Mae. Seu primeiro ato foi entrevistar todos os que ocupavam cargos gerenciais de primeiro nível. Sentou com cada um e disse: "Olha, esse vai ser um desafio muito difícil. Quero que você reflita sobre o nível em que você será exigido. Se acha que não vai gostar, tudo bem. Ninguém vai detestar você por isso".[73]

Maxwell deixou absolutamente claro que só haveria lugar para *players* de primeiríssimo time, prontos a empreender um esforço nota mil; portanto, se alguém não estivesse preparado, era melhor pular fora, e fazer isso *agora*.[74] Um executivo que tinha acabado de dar uma reviravolta em sua vida e em sua carreira para entrar na Fannie Mae foi até Maxwell e disse: "Eu ouvi você com muita atenção, e não quero fazer isso". Saiu e voltou para a empresa de onde tinha vindo.[75] Ao todo, 14 dos 26 executivos deixaram a empresa e foram substituídos por alguns dos melhores, mais brilhantes e mais dedicados executivos do meio financeiro.[76] O mesmo padrão foi aplicado em todos os escalões da Fannie Mae, na medida em que os gerentes executivos, em cada nível, aumentavam o calibre de suas equipes e colocavam uma pressão imensa uns nos outros. No primeiro momento, isso gerou uma rotatividade muito alta, porque alguns simplesmente não deram o resultado esperado.[77] "Nós tínhamos um ditado: 'Não se pode fingir aqui na Fannie Mae'", declarou um dos membros da equipe executiva. "Ou você sabia fazer o seu trabalho ou não – e, se não sabia, tinha mais é que sumir daqui".[78]

Tanto a Wells Fargo quanto a Fannie Mae ilustram bem a ideia de que a questão do "quem" vem antes da questão do "o quê" – antes da visão, da estratégia, da tática, da estrutura organizacional e da tecnologia. Dick Cooley e David Maxwell personificam, ambos, o clássico estilo do nível 5, quando dizem: "Não sei para onde devemos levar essa empresa, mas sei que, se começar com as pessoas certas, se fizer a elas as perguntas certas e engajá-las num vigoroso debate, nós vamos encontrar uma forma de tornar essa empresa excelente".

NADA DE "UM GÊNIO COM MIL AUXILIARES"

Em contraste com as empresas "feitas para vencer", que construíram equipes executivas fortes e sólidas, ficamos impressionados em ver quantas das empresas do

grupo de comparação direta seguiram o modelo do "gênio com mil auxiliares". Nesse modelo, a empresa é uma plataforma para lançar os talentos de um indivíduo extraordinário. Nesses casos, o gênio arrebatador, a principal força motriz do sucesso da empresa, representa um grande ativo, enquanto estiver na empresa. Os gênios raramente formam grandes equipes gerenciais, pela simples razão de que não precisam delas – e em geral nem querem. Se você é gênio, você não precisa de uma equipe altamente qualificada como a da Wells Fargo, formada por pessoas que poderiam estar dando seus shows particulares em outro lugar. Não, você precisa apenas de um exército de bons soldados, que podem ajudar a implementar as suas grandes ideias. No entanto, quando o gênio sai, em geral os auxiliares ficam perdidos. Ou pior, tentam imitar o seu predecessor fazendo movimentos ousados e visionários (ou seja, tentam agir como gênios sem sê-lo), fadados ao insucesso.

A Eckerd Corporation sofreu as consequências da atuação de um líder que tinha uma genialidade rara para bolar "o que" fazer, mas pouca habilidade para reunir os melhores "quem" numa equipe executiva. Jack Eckerd, abençoado com uma energia monumental (candidato ao governo da Flórida, participou da campanha ao mesmo tempo em que dirigia sua empresa) e um talento inato para percepção de marketing, além de perspicácia na hora de fazer transações, saiu de duas pequenas lojas em Wilmington, Delaware, para um império de mais de mil *drugstores*, espalhadas por todo o sudeste dos Estados Unidos. No final da década de 1970, a receita da Eckerd empatava com a da Walgreens, e tudo indicava que a Eckerd triunfaria como a maior empresa de seu setor. Mas aí Jack Eckerd saiu em busca de sua paixão pela política, concorrendo ao Senado e participando do governo Ford, em Washington. Sem o seu gênio orientador, a Eckerd começou um longo declínio e acabou sendo comprada pela J. C. Penney.[79]

O contraste entre Jack Eckerd e Cork Walgreen é impressionante. Enquanto Jack Eckerd era um gênio na hora de escolher as lojas certas para comprar, Cork Walgreen era um gênio na hora de escolher as pessoas certas para contratar.[80] Enquanto Jack Eckerd tinha um dom para vislumbrar que tipo de loja devia ser montada e em que lugar, Cork Walgreen tinha um dom para saber que tipo de pessoa devia ser posicionada em determinado lugar. Enquanto Jack Eckerd falhou completamente na decisão mais importante que todo executivo enfrenta – a escolha de um sucessor – Cork Walgreen desenvolveu vários candidatos excepcionais e acabou escolhendo uma verdadeira estrela, que pode até chegar a ser melhor do que o próprio Cork.[81] Enquanto Jack Eckerd não tinha equipe executiva, e sim um monte de auxiliares capazes, reunidos para dar assistência ao grande gênio, Cork Walgreen montou a melhor equipe executiva de seu setor. Enquanto o principal mecanismo de direcionamento para a estratégia da Eckerd Company estava dentro da cabeça de Jack Eckerd, o principal mecanismo de

direcionamento para a estratégia da Walgreens estava no diálogo do grupo e nos *insights* compartilhados por sua talentosa equipe executiva.

O modelo do "gênio com mil auxiliares" predomina, particularmente, nas empresas do grupo de comparação direta que não se sustentaram. O caso mais clássico é o de um homem que ficou conhecido como "a esfinge": Henry Singleton, da Teledyne. Singleton cresceu num rancho do Texas, acalentando desde a infância o sonho de se tornar um grande homem de negócios, dentro de um estilo individualista e rude. Armado com um Ph.D. do MIT, fundou a Teledyne.[82] O nome Teledyne é derivado do grego e significa "força aplicada a uma distância" – nome, aliás, bastante adequado, já que a força central que mantinha de pé o extenso império era o próprio Henry Singleton.

Por meio de aquisições, Singleton elevou a empresa, que era um negócio pequeno, para a posição número 293 na lista das 500 mais da *Fortune*, em seis anos.[83] Em 10 anos, ele havia concluído mais de 100 aquisições e, finalmente, criou um empreendimento bastante extenso e abrangente, com 130 centros lucrativos em diversas áreas, desde metais raros até seguros.[84] Por incrível que pareça, o sistema inteiro funcionava, e o próprio Singleton era o elo que unia todas as partes independentes. Num determinado momento ele disse: "Defino meu trabalho como ter a liberdade de fazer tudo o que me parece ser do melhor interesse da empresa, a qualquer momento". A *Forbes* publicou uma matéria especial em 1978: "Singleton decerto não ganhará prêmios por humildade, mas quem pode deixar de admirar o seu impressionante desempenho?"[85]. Singleton continuou a comandar a empresa até os 70 anos, sem pensar seriamente na questão da sucessão. Afinal de contas, quem se preocupa com sucessão, quando a grande razão de ser de todo o trabalho não é outra senão servir de plataforma para alavancar os talentos de seu
próprio gênio admirável? "Se existe um único ponto fraco nesse quadro, que é brilhante em muitos aspectos", continuava a *Forbes*, "o ponto fraco é este: a Teledyne não é bem um sistema, e sim o reflexo da disciplina incomum de um homem".[86]

Nível 5 **+ equipe executiva** (empresas "feitas para vencer")	**Um "gênio com mil auxiliares"** (empresas do grupo (de comparação direta)
Líder de nível 5	Líder de nível 4
PRIMEIRO QUEM Colocar as pessoas certas no barco.	**PRIMEIRO O QUÊ** Estabelecer a visão que indica para onde tocar o barco. Desenvolver uma carta de navegação

Montar uma equipe executiva superior.

DEPOIS O QUÊ

Uma vez com as pessoas certas em cada lugar, descobrir qual é o melhor caminho para chegar à excelência.

para comandar o barco.

DEPOIS QUEM

Alistar um comando formado por "auxiliares" altamente capacitados para concretizar a visão.

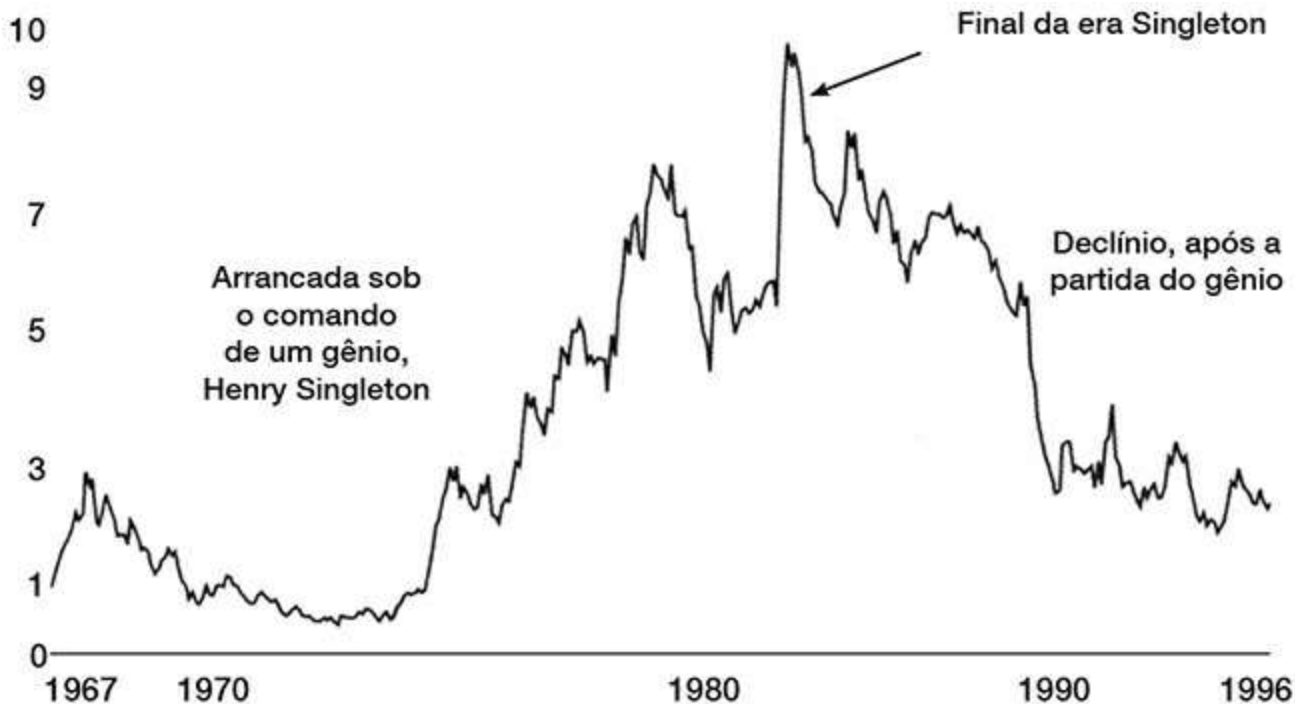
Teledyne Corporation
Um caso clássico de "gênio com mil auxiliares".
Índice de retorno acumulado de investimentos em ações em relação ao mercado, de 10 de janeiro de 1967 a 10 de janeiro de 1996

Final da era Singleton

Arrancada sob o comando de um gênio, Henry Singleton

Declínio, após a partida do gênio

10 9 7 5 3 1 0

1967 1970 1980 1990 1996

E que ponto fraco isso acabou sendo! Tão logo Singleton se afastou da gerência no dia a dia, em meados da década de 1980, o extenso império começou a desmoronar. Do final de 1986 até sua fusão com a Allegheny, em 1995, o retorno acumulado das ações da Teledyne implodiu e chegou a cair até 66% abaixo do mercado. Singleton realizou o seu sonho de infância e se tornou um grande homem de negócios, mas fracassou inteiramente na tarefa de construir uma empresa excelente.

O QUE IMPORTA É QUEM VOCÊ PAGA, NÃO COMO VOCÊ O PAGA

Esperávamos encontrar provas de que mudanças no sistema de incentivos, sobretudo os incentivos para os executivos, fosse um fator altamente relacionado ao salto de empresa boa para empresa excelente. Com toda a atenção que vem sendo dada à remuneração pagas aos executivos – a mudança para opção de compra de ações e os pacotes monumentais que se tornaram rotina –, sem dúvida, pensamos, o volume e a estrutura das remunerações devem desempenhar um papel-chave na arrancada de empresa boa para empresa excelente. De que outra maneira, afinal, você consegue que as pessoas façam as coisas certas que gerem resultados fantásticos?

Pois estávamos redondamente enganados em nossas expectativas.

> Não encontramos um padrão sistemático que ligasse as remunerações pagas aos executivos à transformação de uma empresa boa em excelente. As evidências simplesmente não sustentam a hipótese de que a estrutura específica da remuneração dos executivos funciona como uma alavanca-chave no processo de transformar uma empresa boa em excelente.

Passamos semanas inserindo dados de remuneração, compilados de relatórios enviados à SEC[87], e fizemos 112 análises separadas, em busca de padrões e correlações. Examinamos tudo o que pudemos quantificar para os cinco cargos do topo – espécie *versus* ações, incentivos de longo prazo *versus* incentivos de curto prazo, salários *versus* gratificações e por aí vai. Algumas empresas utilizavam ações de forma intensiva, outras não. Algumas tinham altos salários, outras não. Algumas utilizavam amplamente incentivos sob forma de gratificações, outras não. O mais importante é que, quando analisamos os padrões de remuneração de executivos *relativos* à*s empresas do grupo de comparação direta, não encontramos diferenças sistemáticas* no uso – ou não – de ações, altos salários, incentivos sob forma de gratificações ou remunerações de longo prazo. A única diferença importante que encontramos foi que os executivos das empresas "feitas para vencer" recebiam remunerações financeiras ligeiramente *menores*, 10 anos após a transição, do que suas contrapartes nas empresas ainda medianas de comparação direta![88]

Não é que a remuneração paga aos executivos seja irrelevante. É preciso ser basicamente racional e razoável (duvido que Colman Mockler, David Maxwell ou Darwin Smith tenham trabalhado de graça) – e as empresas "feitas para vencer" efetivamente consumiram tempo refletindo sobre essa questão. Mas, uma vez estruturado um sistema que faça sentido, a remuneração paga aos executivos perde importância como variável diferenciadora para transformar uma empresa boa numa empresa excelente.

E por que isso acontece? Trata-se, simplesmente, de uma manifestação do princípio "Primeiro quem": *não se trata de como você compensa os seus executivos, e sim, em*

primeiro lugar, de que executivos você deve compensar. Se você tem as pessoas certas dentro do barco, elas farão tudo o que estiver ao alcance delas para construir uma empresa que prima pela excelência – sem pensar primordialmente em quanto vão "ganhar" com isso, simplesmente porque elas não conseguem conceber a ideia de investir em nada menor do que isso. Seu código genético e moral exige a excelência pela excelência – e tentar mudar isso com um pacote de remuneração seria o mesmo que tentar determinar se as pessoas podem ou não respirar. As empresas "feitas para vencer" compreenderam uma verdade muito simples: as pessoas certas vão fazer as coisas certas e gerar os melhores resultados que forem capazes, quase que independentemente do sistema de incentivos.

> Sim, as remunerações e os incentivos são importantes, mas por motivos muito diferentes quando se trata de empresas "feitas para vencer". O objetivo de um sistema de remuneração não deve ser conseguir os comportamentos certos das pessoas erradas, mas sim colocar as pessoas certas no barco, em primeiro lugar, e depois mantê-las nele.

Não tivemos condições de examinar com o mesmo rigor a remuneração para o pessoal não executivo. Esses dados não estão disponíveis num formato tão sistemático quanto dos altos executivos. Ainda assim, as evidências que constam dos documentos e artigos utilizados como fontes revelam que a mesma ideia se aplica em todos os níveis. [89]

Um exemplo particularmente forte é o da Nucor. A Nucor montou todo o seu sistema com base na ideia de que você pode ensinar agricultores a fabricar aço, mas não consegue incutir a crença que um agricultor tem em determinados valores em pessoas que veem o mundo de outra maneira. Então, em vez de montar usinas em cidades com tradição em siderurgia, como Pittsburgh e Gary, a empresa instalou suas plantas em locais como Crawfordsville, no estado de Indiana, Norfolk, em Nebrasca, e Plymouth, em Utah – cidades cheias de agricultores legítimos, que vão dormir cedo, levantam ao alvorecer e vão direto para o trabalho, sem reclamar. Assim, "tem que ordenhar as vacas" e "vamos arar a roça antes de anoitecer" se traduziram facilmente em: "tem de laminar algumas placas de aço" e "vamos produzir 40 toneladas antes do almoço". A Nucor excluiu as pessoas que não partilhavam desse tipo de ética no trabalho e, por isso, gerou uma rotatividade alta, de 50% durante o primeiro ano, numa das usinas – seguida de rotatividade muito baixa, à medida que as pessoas certas se estabeleceram, prontas para desenvolver um trabalho de longo prazo.[90]

Para atrair e manter os melhores operários, a Nucor pagava aos seus metalúrgicos mais do que qualquer outra siderúrgica no mundo. No entanto, ela montou seu sistema de pagamento em torno de um mecanismo rigorosíssimo e sob pressão de concessão de

gratificações às equipes, no qual mais de 50% da remuneração de um trabalhador é diretamente atrelada à produtividade de sua equipe de trabalho, composta de 20 a 40 pessoas.[91] Os integrantes das equipes da Nucor, em geral, chegavam ao trabalho 30 minutos mais cedo, para arrumar suas ferramentas e se preparar para operar a linha no exato instante em que tocasse a sirene da troca do turno.[92] "Temos os metalúrgicos mais dedicados do mundo", afirmou um dos executivos da Nucor. "Contratamos cinco pessoas, fazemos que trabalhem por 10 e pagamos o equivalente a oito".[93]

O sistema da Nucor não objetivava transformar pessoas preguiçosas em trabalhadores eficientes, e sim criar um ambiente em que trabalhadores dedicados prosperassem – e os preguiçosos pulavam ou eram atirados para fora do barco. Num caso extremo, os trabalhadores expulsaram da usina um colega de equipe com o auxílio de uma cantoneira de ferro.[94]

A Nucor rejeitou a velha máxima que diz que as pessoas são o seu ativo mais importante. Numa transformação de empresa boa em empresa excelente, as pessoas não são o seu ativo mais importante. As pessoas *certas* é que são o ativo mais importante.

A Nucor ilustra um ponto-chave. Na hora de determinar "as pessoas certas", as empresas "feitas para vencer" deram peso maior a determinados atributos de caráter do que à bagagem educacional específica, habilidades práticas, conhecimento especializado ou experiência de trabalho. Não que o conhecimento específico ou as habilidades não sejam importantes, mas a empresa via esses traços como coisas mais ensináveis (ou pelo menos assimiláveis), e acreditavam que dimensões como caráter, ética profissional, inteligência, dedicação a valores e compromissos mais compensadores são mais arraigados, e que convinha escolher as pessoas que tivessem o perfil que ela considerasse mais adequado para a organização. Como observa Dave Nassef, da Pitney Bowes:

> Eu fiz parte da Marinha, e a Marinha tem uma grande reputação em construir os valores das pessoas. Mas não é bem assim que as coisas realmente funcionam. A corporação recruta pessoas cujos valores são semelhantes aos dela, e depois lhes dá o treinamento necessário para que concretizem a missão da organização. Vemos a coisa da mesma forma, na Pitney Bowes. Temos mais gente que quer fazer a coisa certa do que a maioria das empresas. Não consideramos apenas a experiência. Queremos saber quem são as pessoas, e por que elas são quem são. E descobrimos quem elas são quando perguntamos por que tomaram determinadas decisões em suas vidas. As respostas a essas perguntas nos dão um *insight* sobre seus valores básicos.[95]

Um executivo de uma empresa que deixou de ser boa para se tornar excelente declarou que suas melhores decisões de contratação, de modo geral, contemplaram pessoas sem experiência no setor ou no negócio. Num dos casos, ele contratou um gerente que havia sido capturado duas vezes durante a Segunda Guerra Mundial, e

escapara ambas as vezes. “Achei que uma pessoa que conseguiu fazer isso não deveria ter qualquer dificuldade na área de negócios”.[96]

RIGOROSAS, NÃO IMPLACÁVEIS

As empresas “feitas para vencer” provavelmente parecem lugares rígidos para se trabalhar; e realmente são. Se você não possui os atributos necessários, dificilmente vai durar muito tempo no emprego. No entanto, elas não são culturas implacáveis; são apenas rigorosas. E a distinção é crucial.

Ser implacável significa retalhar e cortar, especialmente nos períodos difíceis, ou demitir pessoas irresponsavelmente, sem qualquer ponderação ou consideração. Ser rigoroso significa aplicar, de forma coerente, padrões precisos em todos os momentos e em todos os níveis, sobretudo na alta gerência. Ser rigoroso, e não implacável, significa que as melhores pessoas não precisam se preocupar, com relação às posições que ocupam, e podem se concentrar inteiramente no trabalho.

Em 1986, a Wells Fargo adquiriu o Crocker Bank e planejou reduzir parte do excesso de custos durante a consolidação. Até aí, nada de anormal: todas as fusões bancárias que ocorreram na era da desregulamentação tiveram o objetivo de cortar o excesso de custos de um setor antes inchado e protegido. No entanto, o *fator* anormal em relação à consolidação entre Wells e Crocker foi a forma com que a Wells integrou a gerência – ou, para ser mais preciso, a maneira como nem mesmo tentou integrar a maior parte da gerência do Crocker à cultura Wells.

A equipe da Wells Fargo concluiu, logo de cara, que a vasta maioria dos gerentes do Crocker iam ser pessoas erradas no barco. O pessoal do Crocker estava, havia muito, impregnado das tradições e da arrogância da velha cultura dos banqueiros – completa, com seu salão de jantar executivo todo em mármore, seu próprio *chef de cuisine* e US$ 500 mil em porcelana chinesa.[97] Um contraste e tanto em relação à cultura espartana da Wells Fargo, em que a gerência se alimentava com a comida preparada pelo serviço de alimentação que atendia um dormitório universitário.[98] A Wells Fargo deixou isso bem claro para os gerentes do Crocker: “Olha, essa não é uma fusão de iguais; é uma aquisição. Compramos suas filiais e seus clientes, mas não compramos *vocês*”. A Wells Fargo desligou do banco a maior parte da equipe gerencial do Crocker. Só no primeiro dia saíram 1.600 executivos, quase todos os altos executivos.[99]

Um crítico poderia dizer: “Isso é só o pessoal da Wells, protegendo a sua gente”. Considere, porém, o seguinte fato: a Wells Fargo também mandou embora os *seus próprios* executivos, nos casos em que os gerentes egressos do Crocker foram considerados mais qualificados. No que tocava à gerência, os padrões da Wells Fargo eram fortes e consistentes. Como numa equipe profissional de esportes, somente os melhores escapavam do corte anual, independentemente de posição ou mandato. Um

executivo do banco resumiu a história: “A única forma de atender às pessoas que estão dando resultados é não sobrecarregá-las com as pessoas que não estão dando resultados”.[100]

À primeira vista, parece uma atitude implacável. Mas tudo indicava que o gerente mediano do Crocker simplesmente não era do mesmo calibre que o gerente mediano da Wells – e teria fracassado dentro da cultura da Wells Fargo, centrada no desempenho. E se eles não iriam dar certo no barco, no longo prazo, por que deixar que sofressem no curto prazo? Um executivo sênior da Wells Fargo nos disse: “Todos nós concordamos em que isso foi uma aquisição, não uma fusão; assim, não faz sentido ficar dando voltas, não ser direto com as pessoas. Decidimos que seria melhor, simplesmente, fazer tudo nos primeiros dias. Planejamos nosso trabalho, de modo que nos fosse possível dizer logo e diretamente às pessoas: ‘Desculpe, mas não vemos uma função para você’ ou ‘Sim, vemos uma função; você tem um emprego, então pare de se preocupar com ele’. Não estávamos dispostos a submeter nossa cultura a uma morte por mil facadas”.[101]

Deixar as pessoas agonizarem na incerteza durante meses ou até anos, roubando um tempo precioso de suas vidas, que elas poderiam usar para buscar algo novo – quando no final elas não vão vencer as dificuldades, de qualquer modo – *isso*, sim, seria implacável. Lidar logo de cara com a questão e permitir que as pessoas sigam suas vidas – isso é ser *rigoroso*.

Não que a aquisição do Crocker fosse algo fácil de engolir; nunca é agradável ver milhares de pessoas perderem seus empregos, mas a era da desregulamentação dos bancos assistiu à perda de centenas de milhares de empregos. Em função disso, é interessante observar dois pontos: o primeiro é que a Wells Fargo fez menos demissões em grande escala do que o Bank of America, a empresa de comparação direta.[102] Segundo: a alta gerência – entre os quais alguns membros da própria alta gerência da Wells Fargo – sofreu mais, em termos percentuais, do que os empregados de nível inferior, com a consolidação.[103] Numa empresa “feita para vencer”, o rigor é aplicado primeiro no topo, e se concentra naqueles que detêm a maior carga de responsabilidade.

Ser rigoroso nas decisões que dizem respeito às pessoas significa, em primeiro lugar, tornar-se rigoroso em relação às decisões sobre pessoas da *alta gerência*. Na verdade, ao escrever este capítulo, tenho medo que as pessoas possam usar o “rigor ‘primeiro quem’” como desculpa para cortar pessoas sem pensar, com o objetivo de melhorar o desempenho. “É difícil fazer isso, mas temos de ser rigorosos”, chego quase a ouvi-los dizer. Isso me assusta, pois não apenas um monte de gente trabalhadora e competente será prejudicada no processo, bem como as evidências também indicam que esse tipo de tática é diametralmente oposta à produção de excelentes resultados sustentados. As empresas “feitas para vencer” raramente adotaram a tática de cortar cabeças – e quase

nunca a utilizaram como primeira estratégia. Até mesmo no caso da Wells Fargo, a empresa fez demissões maciças *metade* das vezes que o Bank of America, durante o período de transição de empresa boa para excelente.

> Seis das 11 empresas “feitas para vencer” registraram zero demissão em massa no período compreendido entre 10 anos antes da data do salto e o final de 1998, e quatro empresas registraram apenas um ou dois episódios.

Em contrapartida, descobrimos que nas empresas do grupo comparativo, as demissões em massa foram usadas cinco vezes mais. Algumas das empresas tinham uma dependência quase crônica das demissões em massa e de reestruturações.[104]

Seria um erro – na verdade, um trágico erro – pensar que seria possível alimentar uma transição de empresa boa para empresa grande descendo o machado irresponsavelmente sobre a cabeça de um grande número de pessoas trabalhadoras. Reestruturações infindáveis e cortes impensados jamais fizeram parte do modelo de empresa “feita para vencer”.

Como ser rigoroso

Extraímos da pesquisa três regras básicas para ser rigoroso, em vez de implacável:

Regra número 1 – Na dúvida, não contrate: continue procurando.

Uma das leis imutáveis da física gerencial é a “Lei Packard” (assim chamada porque tomamos conhecimento dessa lei pela primeira vez num projeto anterior de pesquisa de David Packard, cofundador da Hewlett-Packard Company). Ela diz assim: nenhuma empresa pode aumentar sua receita, de forma constante, mais rapidamente do que a sua capacidade de recrutar as pessoas certas em número suficiente para implementar esse crescimento – e ainda se tornar uma empresa excelente. Se a taxa de crescimento de sua receita supera consistentemente sua taxa de desenvolvimento de pessoas, você simplesmente não vai – e na verdade não pode – construir uma empresa que prima pela excelência.

> Aqueles que constroem empresas excelentes sabem que o maior gargalo no crescimento de qualquer grande organização não são os mercados, nem a tecnologia, a concorrência ou os produtos. É um único fator, acima de todos os demais: a habilidade de conseguir e manter pessoas certas em número suficiente.

A equipe gerencial da Circuit City entendeu intuitivamente a Lei Packard. Enquanto dirigia pelas ruas de Santa Bárbara, um dia depois do Natal, há alguns anos, percebi algo diferente na loja da Circuit City. Outras lojas tinham letreiros e cartazes dirigidos aos consumidores: “Sempre os melhores preços” ou “Fantásticas ofertas depois das festas” ou “A melhor seleção pós-Natal”, e por aí vai. Mas não a Circuit City. Exibia apenas um cartaz que dizia: “Sempre à procura de pessoas fantásticas”.

O cartaz me lembrou nossa entrevista com Walter Bruckart, vice-presidente durante os anos da transição de empresa boa para empresa excelente, na Circuit City. Quando lhe pedimos para citar os cinco executivos mais importantes no processo de transição da mediocridade para a excelência, Bruckart disse: “O número um seriam as pessoas certas, o número dois seriam as pessoas certas. O número três seriam as pessoas certas. O número quatro seriam as pessoas certas. E o número cinco seriam as pessoas certas. Uma enorme parcela da transição pode ser atribuída à nossa disciplina em escolher as pessoas certas”. Bruckart recordou, então, uma conversa com o CEO Alan Wurtzel, durante um surto de crescimento da Circuit City:

– Alan, estou realmente exausto tentando encontrar a pessoa absolutamente certa para ocupar essa ou aquela posição. Em que momento devo fazer concessões?

Sem hesitação, Alan respondeu:

– Você não deve fazer concessão alguma. Encontraremos outro jeito de ir levando, até encontrarmos as pessoas certas.[105]

Um dos contrastes mais gritantes entre Alan Wurtzel, da Circuit City, e Sidney Cooper, da Silo, é que Wurtzel passou a maior parte do seu tempo, nos primeiros anos, concentrado em colocar as pessoas certas no barco, enquanto Cooper passou 80% do seu tempo concentrado em comprar as lojas certas.[106] A meta primordial de Wurtzel era montar a melhor e mais profissional equipe gerencial de seu setor; a meta de Cooper se resumia a crescer o mais rápido possível. A Circuit City colocou uma tremenda ênfase em conseguir as pessoas certas em todos os níveis da empresa, desde os motoristas do serviço de entrega até os vice-presidentes; a Silo desenvolveu uma reputação de não ser capaz de fazer o básico, como realizar entregas em casa sem danificar os produtos.[107] De acordo com Dan Rexinger, da Circuit City: “Formamos os melhores motoristas de entrega em domicílio do setor. Dissemos a eles: ‘Vocês são o último elo de contato que o cliente tem com a Circuit City. Nós vamos lhes fornecer uniformes. Todos nós exigimos que vocês estejam barbeados e que não tenham odor corporal. Vocês vão ser profissionais.’ A mudança na forma de lidarmos com os clientes, ao fazermos uma entrega, foi absolutamente incrível. Recebíamos notas de agradecimento, informando como os motoristas haviam sido corteses”.[108] Com cinco anos sob a gestão de Wurtzel, a Circuit City e a Silo tinham essencialmente a mesma estratégia de negócios (as mesmas respostas para as perguntas relacionadas com “o

quê”); no entanto, a Circuit City decolou como um foguete, batendo a média do mercado em 18,5 contra 1 nos 15 anos que se seguiram à sua transição – enquanto a Silo manteve-se aos trancos e barrancos, até que finalmente foi adquirida por uma empresa estrangeira.[109] Mesma estratégia, pessoas diferentes, resultados diferentes.

Regra número 2 – Quando você sabe que precisa mudar uma pessoa, aja.

No momento em que você sentir a necessidade de controlar rigidamente uma pessoa, é porque você errou na contratação. As melhores pessoas não precisam ser gerenciadas nem controladas. Orientadas, ensinadas, conduzidas, sim, mas não rigidamente controladas. Todos nós já vivenciamos ou observamos o seguinte cenário: temos uma pessoa errada no barco e sabemos disso. E no entanto, esperamos, adiamos, tentamos alternativas, damos uma terceira e uma quarta chances, esperamos que a situação melhore, investimos tempo tentando gerenciar adequadamente aquela pessoa, montamos pequenos sistemas para compensar as falhas dela e por aí vai. Mas a situação não melhora. Quando vamos para casa, vemos nossa energia desviada porque pensamos naquela pessoa, ou falamos sobre ela com nosso companheiro ou companheira. Pior: todo tempo e energia que consumimos com aquela pessoa suga a energia que poderíamos estar usando para desenvolver e trabalhar com as pessoas certas. E continuamos a tropeçar pelo caminho, até a pessoa sair por sua própria vontade (para nosso grande alívio). Ou, então, finalmente agimos (também para nosso grande alívio) – aí, nossos melhores profissionais se perguntam: “por que ele demorou tanto para fazer isso?”.

Deixar que as pessoas erradas permaneçam no posto é injusto para com todas as pessoas certas, já que elas inevitavelmente têm de compensar as inadequações das pessoas erradas. Pior ainda: pode incentivar as pessoas certas a deixar a empresa. Os profissionais de excelente desempenho são intrinsecamente motivados pelo desempenho em si; e quando eles veem seus esforços serem impedidos por terem de carregar peso extra, acabam se frustrando.

Esperar demais antes de agir é igualmente injusto com as pessoas que têm de sair do barco. Para cada minuto que você permite que uma pessoa continue a ocupar um posto, quando você sabe que aquela pessoa não vai dar certo no final, você está roubando uma parte da vida dela – tempo que ela poderia usar para encontrar um lugar melhor para trabalhar, em que possa florescer. Na verdade, se formos honestos conosco mesmos, o motivo pelo qual esperamos demais em geral tem menos a ver com preocupação com aquela pessoa, e mais a ver com a nossa própria conveniência. Ela está fazendo um trabalho razoável e seria uma trabalheira substituí-la; então evitamos a questão. Ou então consideramos todo o processo de enfrentar o problema estressante e desagradável. Assim, para economizar o nosso próprio estresse e mal-estar, esperamos.

E esperamos. E esperamos. Enquanto isso, todas as melhores pessoas continuam a se perguntar: “Quando é que eles vão fazer algo em relação a isso? Por quanto tempo isso ainda vai continuar?”.

Utilizando dados dos relatórios de informações publicados pela *Moody's Company,* tivemos condições de examinar o padrão de rotatividade nos níveis mais elevados da gerência. Não encontramos diferença no *volume* de “reviravoltas” (rotatividade dentro de determinado período) entre as empresas “feitas para vencer” e as empresas do grupo de comparação direta. Mas encontramos diferenças no *padrão* de reviravolta.[110]

As empresas “feitas para vencer” apresentaram o seguinte padrão bipolar no nível mais alto da gerência: ou as pessoas ficaram no barco por muito tempo ou saíram correndo. Em outras palavras, as empresas “feitas para vencer” não mexeram na equipe mais do que as outras; mexeram *melhor* do que elas.

Os líderes das empresas “feitas para vencer” não perseguiram um modelo gerencial prático do tipo “experimente um monte de pessoas e conserve as que derem certo”. Em vez disso, adotaram a seguinte abordagem: “Vamos levar o tempo necessário para realizar escolhas rigorosas, tipo nota máxima, logo de cara. Se acertarmos, faremos tudo o que pudermos para tentar manter as pessoas selecionadas no barco por muito tempo. Se errarmos, vamos enfrentar os fatos, para que possamos prosseguir com nosso trabalho – e as pessoas possam tocar suas vidas adiante”.

Os líderes das empresas “feitas para vencer”, no entanto, não se apressaram na hora de avaliar. Em geral, fizeram um esforço considerável para determinar se realmente tinham alguém no lugar errado, antes de concluir, em termos definitivos, se tinham uma pessoa completamente errada no barco. Quando Colman Mockler se tornou o CEO da Gillette, ele não entrou num esquema de violência, jogando irresponsavelmente as pessoas no mar, de um barco em movimento. Em vez disso, consumiu exatos 55% de seu tempo, durante os dois primeiros anos no cargo, fazendo testes com a equipe gerencial, trocando ou mudando de lugar 38 das 50 pessoas da alta gerência. Como afirmou Mockler: “Cada minuto devotado a colocar a pessoa certa no lugar certo vale semanas de tempo, mais tarde”.[111] Da mesma forma, Alan Wurtzel, da Circuit City, nos enviou uma carta após ler um esboço inicial deste capítulo, na qual comentou:

> O ponto que vocês destacam, sobre “colocar as pessoas certas no barco”, em comparação com outras empresas, está absolutamente correto. Existe outro ponto que também é importante: passei muito tempo refletindo e falando sobre quem deve sentar em que lugar no barco. Chamei isso de “encaixar pinos quadrados em buracos quadrados e pinos redondos em buracos redondos”. (...) Em vez de demitir pessoas honestas e capazes que não estavam indo bem, é importante tentar mudá-las de lugar uma, duas ou até três vezes, colocando-as em outras funções onde possam desabrochar.

Pode levar tempo até se saber, com certeza, se alguém está simplesmente no lugar errado ou se precisa sair do barco. A despeito disso, quando os líderes das empresas “feitas para vencer” sabiam que tinham de mudar uma pessoa, eles *agiam*.

> Mas quando é que você *sabe* que sabe? Duas perguntas-chave podem ajudar. Primeira: se fosse uma decisão de contratar (em vez de uma decisão do tipo “Será que essa pessoa deve deixar o barco?”), você contrataria essa pessoa? Segunda: se a pessoa viesse até você para dizer que está deixando a empresa para ir em busca de uma oportunidade nova e interessante, você se sentiria terrivelmente desapontado ou, no íntimo, aliviado?

Regra número 3 – Inclua suas melhores pessoas em suas melhores oportunidades, não em seus maiores problemas.

No início da década de 1960, a R.J. Reynolds e a Philip Morris obtinham a parte mais substancial de sua receita no mercado interno. A abordagem da R.J. Reynolds em relação aos negócios internacionais era: “Se alguém lá fora, no mundo, quiser um Camel, que ligue para nós”.[112] Joe Cullman, da Philip Morris, tinha uma visão diferente. Ele identificou os mercados internacionais como a melhor oportunidade isolada de crescimento no longo prazo, a despeito do fato de a empresa obter menos de 1% de sua receita no exterior.

Cullman se debruçou sobre o quebra-cabeça de qual seria a melhor “estratégia” para desenvolver o mercado internacional e acabou se deparando com uma resposta brilhante: não era uma resposta do tipo “o quê”, e sim uma resposta do tipo *“quem”*. Tirou seu executivo número um, George Weissman, dos principais negócios internos e o colocou à frente da área internacional. Na época, essa área representava praticamente nada – um minúsculo departamento de exportação, um investimento complicado na Venezuela, outro na Austrália e uma operação pequena no Canadá. “Quando Joe colocou George à frente da área internacional, muita gente se perguntou o que George havia feito de errado”, brincou um dos colegas de Weissman.[113] “Eu não sabia se estava sendo atirado de lado, escada abaixo ou pela janela”, disse o próprio Weissman. “Aqui, eu comandava 99% da empresa – e no dia seguinte estaria comandando 1%, ou menos”.[114]

No entanto, como a revista *Forbes* observou 20 anos mais tarde, a decisão de Cullman de transferir Weissman para a menor parte do negócio foi uma tacada de gênio. Educado e sofisticado, Weissman era o homem perfeito para desenvolver mercados como a Europa, por exemplo – e ele transformou a área internacional na parte maior e de mais rápido crescimento de toda a empresa. Na verdade, sob a liderança de

Weissman, o Marlboro se tornou o cigarro mais vendido *em todo o mundo* três anos *antes* de se tornar o número um nos Estados Unidos.[115]

O caso R.J. Reynolds *versus* Philip Morris ilustra um padrão muito comum. As empresas “feitas para vencer” tinham por hábito colocar suas melhores pessoas no centro das melhores oportunidades, não de seus maiores problemas. As empresas do grupo de comparação direta tinham uma clara tendência a fazer justamente o oposto, fracassando em captar o fato de que gerenciar bem os problemas só pode torná-lo bom, ao passo que construir oportunidades é a única maneira de se tornar excelente.

> Existe uma observação importante para essa regra: *quando você decidir se livrar de seus problemas, não se livre de seus melhores profissionais*. Esse é um daqueles segredinhos típicos da mudança. Se você cria um ambiente em que as melhores pessoas sempre têm um lugar no barco, elas terão mais probabilidade de suportar as eventuais mudanças de direção.

Por exemplo, quando a Kimberly-Clark vendeu as usinas, Darwin Smith deixou algo bem claro: a empresa podia estar se desfazendo do negócio de papel, *mas conservaria suas melhores pessoas*. “Muitas das pessoas que trabalhavam com a gente tinham entrado por meio do negócio de papel. Aí, de repente, as joias da coroa estão sendo vendidas, e as pessoas se perguntando: ‘Qual será o meu futuro?’”, explicou Dick Auchter. “E Darwin então dizia: ‘Precisamos de todos os gerentes talentosos que pudermos conseguir. Vamos mantê-los’”.[116] A despeito do fato de eles terem pouca ou nenhuma experiência com os consumidores, Smith transferiu os melhores profissionais da área de papel para a área de consumo.

Entrevistamos Dick Appert, executivo sênior que passou a maior parte de sua carreira na divisão produtora de papel da Kimberly-Clark – a mesma divisão que foi vendida para gerar fundos para o grande movimento da empresa rumo aos produtos de consumo. Ele falou com orgulho e empolgação sobre a transformação da Kimberly-Clark – como a empresa teve coragem suficiente para vender as fábricas de papel, como ela teve o *insight* que a levou a sair do negócio de papel e investir os resultados no negócio do consumo, e como ela havia enfrentado a Procter & Gamble. “Nunca tive qualquer argumento relativo à decisão que tomamos de desativar a divisão de papel da empresa”, disse ele. “E nós realmente nos livramos das usinas de papel naquele momento, e eu estava de pleno acordo com isso”.[117] Pare e pense nisso um momento. As pessoas certas desejam fazer parte da construção de alguma coisa realmente grande – e Dick Appert viu que a Kimberly-Clark poderia se tornar grande, se vendesse a parte da empresa na qual ele havia passado a maior parte de sua vida profissional.

Os casos da Philip Morris e da Kimberly-Clark ilustram um último ponto em relação às “pessoas certas”. Percebemos uma atmosfera de nível 5 no nível executivo mais alto

de todas as empresas “feitas para vencer”, sobretudo durante os anos-chave da transição. Isso não quer dizer que todos os executivos tenham se tornado um líder de nível 5 completamente desenvolvido, do mesmo nível que Darwin Smith ou Colman Mockler; mas cada membro central da equipe transformou a ambição pelo sucesso pessoal em ambição pelo sucesso da empresa. Isso revela que eles tinham potencial para o nível 5 – ou pelo menos eram capazes de atuar de modo consistente com o estilo de liderança de nível 5.

Talvez você esteja pensando: “Qual é a diferença entre ser membro de uma equipe executiva de nível 5 e ser apenas um bom soldado?”. O membro de nível 5 de uma equipe executiva não obedece cegamente à autoridade e é um forte líder em sua própria área, tão motivado e talentoso que transforma sua área de competência numa das melhores do mundo. E, no entanto, cada membro da equipe deve também ter a habilidade de aglutinar essa força, no sentido de fazer o que for necessário para tornar a empresa excelente.

> Na verdade, um dos elementos cruciais no ato de transformar uma empresa boa em excelente é um tanto paradoxal. Você precisa de executivos que, por um lado, discutam e debatam – às vezes agressivamente – na busca das melhores respostas; e, por outro lado, que sejam capazes de se unir por inteiro em torno de uma decisão, independentemente de interesses paroquiais.

Um artigo sobre a Philip Morris afirmou o seguinte sobre a era Cullman: “Aqueles caras nunca concordavam em nada e discutiam por qualquer coisa; e se matariam uns aos outros e envolveriam todo mundo, as pessoas de maior ou menor talento. Mas quando tinham de tomar uma decisão, essa decisão acabava emergindo. Foi isso que fez a Philip Morris”.[118] Não importava o quanto eles discutissem, declarou um executivo da empresa, “eles estavam sempre em busca da melhor resposta. No final, todo mundo fechava em torno de uma decisão. Todos os debates eram para o bem comum da empresa, não voltados para interesses próprios”.[119]

PRIMEIRO QUEM, EMPRESAS EXCELENTES E UMA VIDA PROFISSIONAL MARAVILHOSA

Sempre que ensino sobre as descobertas referentes aos conceitos que são aplicados pelas empresas “feitas para vencer”, é quase certo alguém levantar a questão do custo pessoal de fazer a transição de uma empresa boa para uma empresa que prima pela excelência. Em outras palavras, é possível construir uma empresa excelente e também ter uma vida profissional maravilhosa?

É.

O segredo disso está neste capítulo.

Passei uns poucos dias com um executivo sênior da Gillette e sua esposa numa conferência executiva em Hong Kong. Durante nossas conversas, perguntei a eles se achavam que Colman Mockler, o CEO que foi o maior responsável pela transição da Gillette da condição de empresa boa para a de empresa excelente, tinha uma vida fantástica. Eles me disseram que a vida de Mockler girava em torno de três grandes amores: sua família, Harvard e a Gillette. Mesmo durante os períodos mais negros e intensos das crises relacionadas à proposta de compra de 1980 e apesar da natureza cada vez mais global do negócio da Gillette, Mockler manteve um equilíbrio admirável em sua vida. Não reduziu significativamente a quantidade de tempo que passava com sua família e raramente trabalhava à noite ou nos fins de semana. Manteve as disciplinadas práticas que ele considerava sagradas e continuou o seu trabalho ativo à frente do Conselho Reitor da Universidade de Harvard.[120]

Quando perguntei como Mockler tinha conseguido tudo isso, o executivo respondeu: “Ah, na verdade não foi tão difícil assim para ele. Ele era tão bom em reunir as pessoas certas em volta de si, e em colocar as pessoas certas nos lugares certos, que simplesmente não precisava estar lá durante todas as horas do dia e da noite. Esse foi o grande segredo do sucesso e equilíbrio de Colman”. O executivo prosseguiu, explicando que suas chances de encontrar Mockler na loja de hardware ou no escritório eram as mesmas. “Ele realmente curtia ficar circulando pela empresa, consertando as coisas. Sempre pareceu encontrar tempo para relaxar dessa forma”. Em seguida, a esposa do executivo acrescentou: “Quando Colman morreu e todos nós fomos ao enterro, olhei em volta e percebi quanto amor havia naquele recinto. Ali estava um homem que passou quase todas as horas em que esteve acordado com as pessoas que o amavam, que amavam o que estavam fazendo e que se amavam umas às outras – no trabalho, em casa, em suas atividades filantrópicas, onde quer que fosse”.

Essa observação fez soar um alarme dentro de mim, pois havia algo em relação às equipes executivas das empresas “feitas para vencer” que eu não conseguia descrever direito, mas que as diferenciava claramente. Ao concluirmos nossa entrevista com George Weissman, da Philip Morris, comentei: “Quando você fala sobre o seu tempo na empresa, é como se você descrevesse um caso de amor”. Ele riu e disse: “É mesmo. Além do meu casamento, essa foi realmente *a paixão* da minha vida. Acho que muita gente não entenderia bem do que estou falando, mas suspeito que meus colegas entenderiam”. Weissman e muitos de seus colegas executivos mantiveram suas salas na Philip Morris, e continuaram a frequentá-las regularmente, muito tempo depois de terem se aposentado. Um corredor da sede da empresa é conhecido como “o hall dos mágicos de ontem”, em uma alusão ao Mágico de Oz.[121] É o corredor onde Weissman, Cullman, Maxwell e outros continuam a usar seus escritórios, em grande parte porque

simplesmente gostam de passar algum tempo juntos. Da mesma forma, Dick Appert, da Kimberly-Clark, disse em sua entrevista: “Nunca, em todos os meus 41 anos de serviço, vi alguém da Kimberly-Clark me dizer algo indelicado. Agradeço a Deus pelo dia em que fui contratado, pois desde então me associei a pessoas maravilhosas. Pessoas boas que se respeitavam e admiravam umas às outras”.[122]

A tendência dos integrantes das equipes “feitas para vencer” é se tornarem, e continuarem, amigos para sempre. Em muitos casos, eles ainda mantêm intenso contato uns com os outros, anos ou décadas após terem trabalhado juntos. Era impressionante ouvi-los falar da era de transição, porque, independentemente de quão negros fossem os tempos ou grandes as tarefas, essas pessoas se divertiam! Elas gostavam da empresa, umas das outras e adoravam ir para as reuniões. Vários executivos classificavam os anos que passaram nas equipes “feitas para vencer” como o ponto alto de suas vidas. Suas experiências foram muito além do mútuo respeito (que certamente cultivavam) e se transformaram em camaradagem duradoura.

Aderir à ideia de “primeiro quem” talvez tenha sido a ligação mais estreita entre uma empresa excelente e uma vida profissional maravilhosa. Isso porque, não importa o que alcancemos, se não passarmos a maior parte de nosso tempo com pessoas que amamos e respeitamos, não temos a menor condição de ter uma vida maravilhosa. Mas se passamos a maior parte do nosso tempo com pessoas que amamos e respeitamos, pessoas com quem temos prazer em dividir o barco e que nos decepcionarão, então, com quase toda certeza, teremos uma vida maravilhosa, independentemente de onde o barco vá. As pessoas que entrevistamos nas empresas “feitas para vencer” obviamente amavam o que faziam e, em grande parte, porque amavam as pessoas que trabalhavam com elas.

RESUMO DO CAPÍTULO

PRIMEIRO QUEM... DEPOIS O QUÊ

PONTOS-CHAVE

► Os líderes das empresas “feitas para vencer” começaram a transformação colocando primeiro as pessoas certas no barco (e as erradas fora dele), depois, resolveram para onde iriam tocá-lo.

► O ponto-chave deste capítulo *não* é só a ideia de ter as pessoas certas na equipe. O ponto-chave é que as questões relativas a “quem” vêm antes das questões relativas a “o quê” – antes da visão, antes da estratégia, antes da estrutura organizacional, antes

das táticas. *Primeiro* quem, *depois* o quê – na forma de uma disciplina rigorosa, aplicada de modo coerente.

► As empresas do grupo de comparação direta seguiram com frequência o modelo do "gênio com mil auxiliares" – ou seja, um líder genial que estabelece uma visão e alista um regimento de "auxiliares" altamente capazes para fazê-la acontecer. Esse modelo desmorona quando o líder parte.

► Os líderes das empresas "feitas para vencer" são rigorosos, não implacáveis, nas decisões que envolvem pessoas. Eles não se valeram de demissões em massa ou reestruturações como estratégias principais para melhorar o desempenho. As empresas do grupo de comparação direta utilizaram as demissões em massa com muito mais intensidade.

► Revelamos três regras para ser rigoroso nas decisões que envolvem pessoas:

1. Na dúvida, não contrate; continue procurando. (*Importante*: o maior entrave ao crescimento, acima de todos os outros, reside na habilidade ou na incapacidade de atrair pessoas certas em número suficiente.)
2. Quando você sabe que precisa fazer uma mudança que envolve gente, aja. (*Importante*: primeiro tenha certeza de que não se trata apenas de um caso de alguém que está no lugar errado.)
3. Inclua suas melhores pessoas em suas melhores oportunidades, não em seus maiores problemas. (*Importante*: se você vender seus problemas, não venda suas melhores pessoas.)

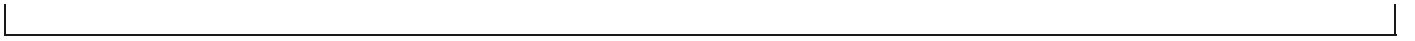
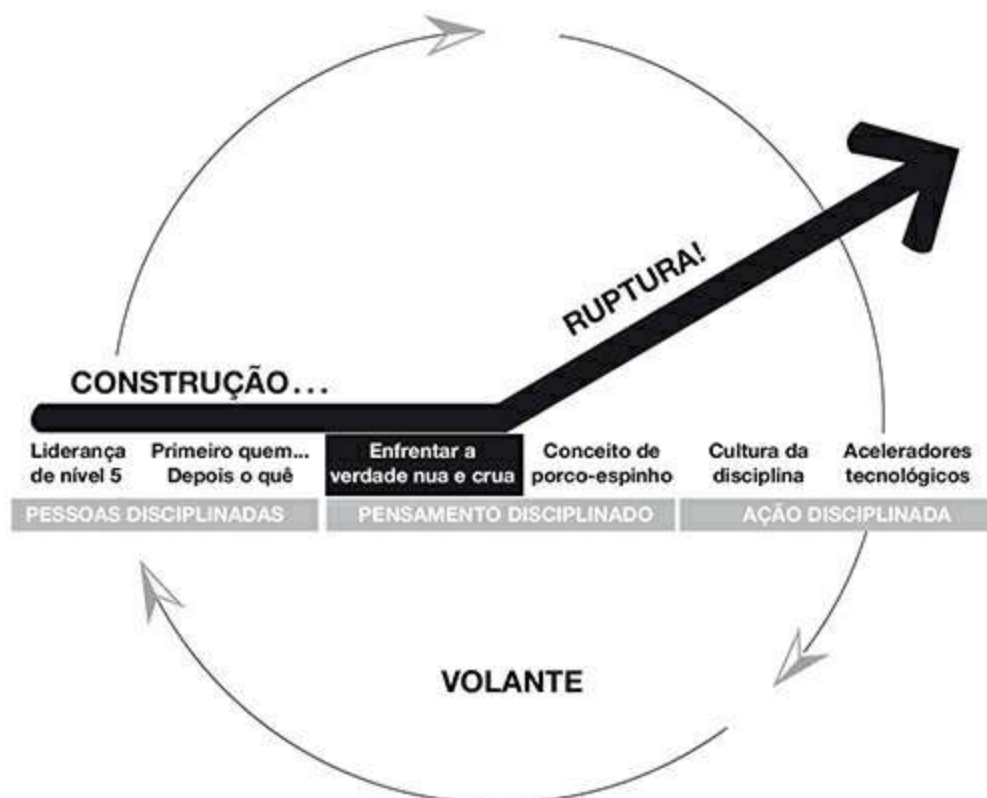
► As equipes executivas das empresas "feitas para vencer" são formadas por pessoas que costumam debater acaloradamente, em busca das melhores respostas, mas que, no entanto, se unem em torno das decisões, independentemente de interesses paroquiais.

DESCOBERTAS SURPREENDENTES

► Não encontramos qualquer padrão sistemático que liga a remuneração paga aos executivos à mudança da condição de empresa boa para empresa excelente. O objetivo da remuneração não é "motivar" os comportamentos certos nas pessoas erradas, e sim, antes de qualquer coisa, contratar e manter os melhores profissionais.

► A velha máxima "as pessoas são o seu ativo mais importante" está errada. As pessoas não são o seu ativo mais importante; as pessoas *certas* é que são.

► O fato de alguém ser a "pessoa certa" tem mais a ver com traços interiores de caráter e talentos inatos do que com conhecimento, bagagem ou habilidades específicas.

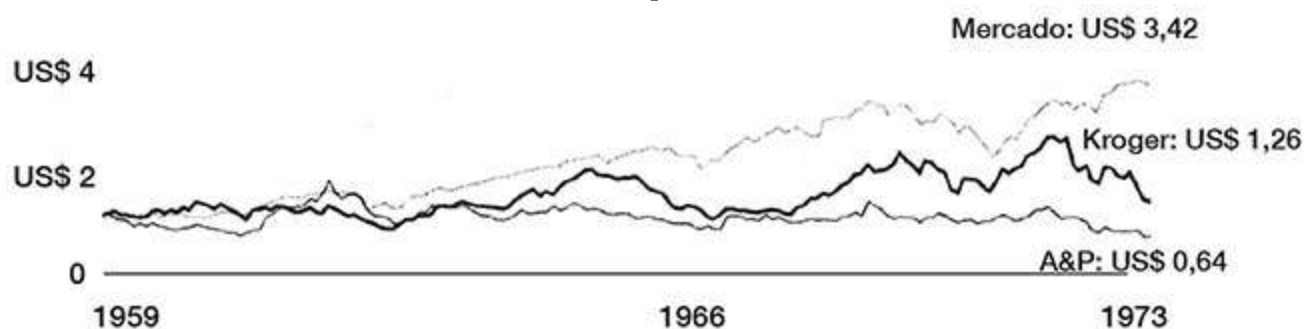
4

ENFRENTE A VERDADE NUA E CRUA (MAS NUNCA PERCA A FÉ)

Não existe erro mais grave na liderança do que alimentar falsas esperanças que logo se desvanecerão.
Winston S. Churchill, *The Hinge of Fate*[123]

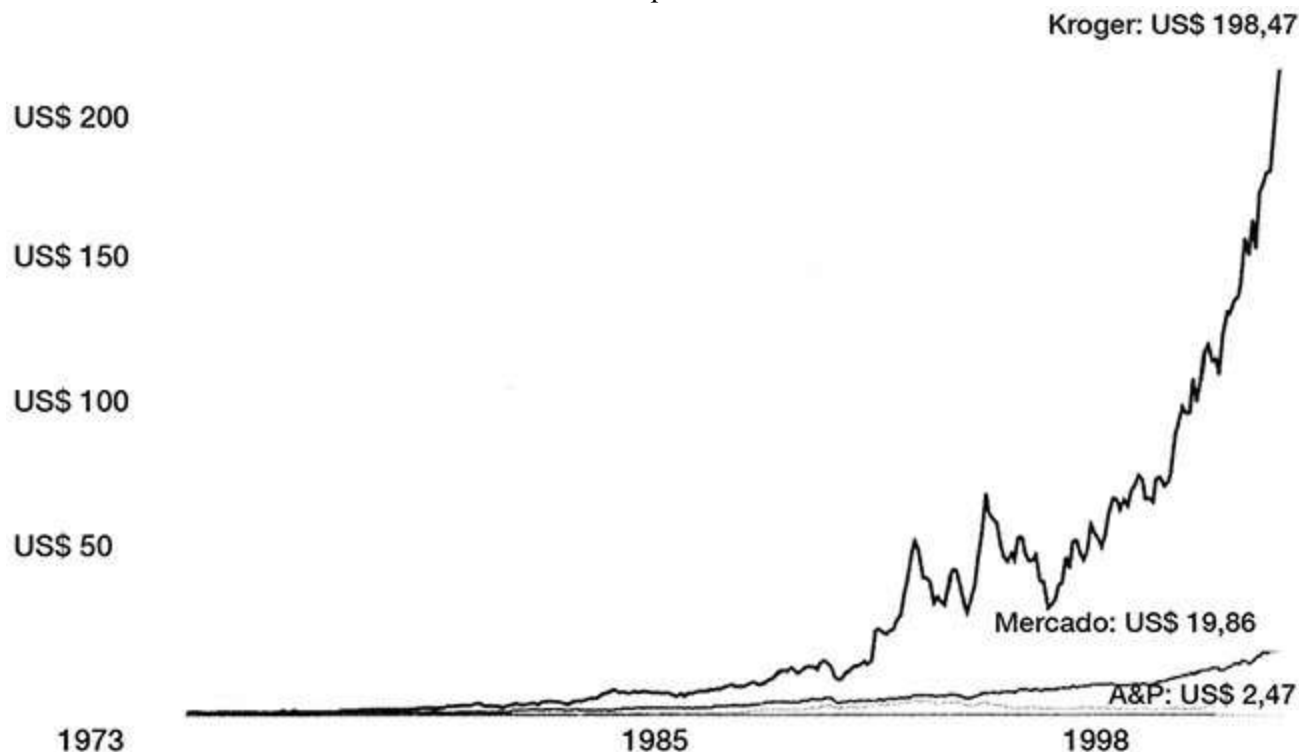
No início da década de 1950, a Great Atlantic & Pacific Tea Company, mais conhecida como A&P, se destacava como a maior organização de varejo do mundo e uma das maiores empresas dos Estados Unidos, apenas um ponto percentual atrás da General Motors, em vendas anuais.[124] A Kroger, em contrapartida, era uma inexpressiva rede de mercados, menor que a metade da A&P, com um desempenho que mal acompanhava a média do mercado.

No entanto, na década de 1960, a A&P começou a perder o equilíbrio, enquanto a Kroger começou a lançar as bases de sua transição para se tornar uma empresa

excelente. De 1959 até 1973, ambas as empresas estiveram defasadas em relação ao mercado, com a Kroger um pouquinho na frente da A&P. Depois disso, as duas empresas trilharam caminhos inteiramente opostos – e, ao longo dos 25 anos seguintes, o retorno acumulado da Kroger foi *10 vezes superior ao mercado* e *8 vezes melhor* do que o da A&P.

Como pôde ocorrer uma inversão assim tão impressionante? E como é que uma empresa tão excepcional como a A&P se tornou tão ruim?

A Kroger, a A&P e o Mercado, de 1959 a 1973
Valor acumulado por dólar investido

Notas
1. O ponto de transição da Kroger ocorreu em 1973.
2. O gráfico mostra o valor de um dólar investido em 1º de janeiro de 1959.
3. O retorno acumulado e os dividendos reinvestidos até 1º de janeiro de 1973.

A Kroger, a A&P e o Mercado, de 1973 a 1998
Valor acumulado por dólar investido

Kroger: US$ 198,47
US$ 200
US$ 150
US$ 100
US$ 50
Mercado: US$ 19,86
A&P: US$ 2,47
1973
1985
1998

Obs.:
1. O ponto de transição da Kroger ocorreu em 1973.
2. O gráfico mostra o valor de um dólar investido em 1o de janeiro de 1973.

3. O retorno acumulado e os dividendos reinvestidos até 1o de janeiro de 1998.

A A&P tinha o modelo perfeito para a primeira metade do século XX, em que duas guerras mundiais e uma depressão impuseram frugalidade aos americanos: hortifrútis baratos e variados, vendidos em lojas utilitárias. Na segunda e mais próspera metade do século, porém, os americanos mudaram. Queriam lojas mais bonitas, maiores, com mais opções. Queriam pão fresquinho, flores, alimentos saudáveis, remédios para resfriado, produtos frescos, 45 marcas de cereais e 10 tipos de leite para escolher. Queriam itens exóticos, como cinco tipos diferentes de brotos de vegetais bem caros, além de várias misturas de proteína em pó e ervas curativas chinesas. Ah, e queriam também poder realizar as operações bancárias e tomar as vacinas anuais para gripe enquanto faziam compras. Em suma, eles não queriam mais os mercadinhos. Queriam Superlojas, com um "S" enorme estampado no balcão, que oferecessem praticamente tudo num só lugar, com estacionamentos enormes, preços em conta, chão limpo e zilhões de caixas.

Bem, logo de cara, você pode estar pensando: "Tá bem, então a história da A&P é a história de uma empresa que envelheceu, e que tinha uma estratégia correta para sua época, mas os tempos mudaram e o mundo também, enquanto empresas mais jovens e mais antenadas passaram a oferecer aos clientes mais do que eles desejavam. O que há de tão interessante nisso?".

O interessante é que, no início da década de 1970, *tanto* a Kroger *quanto* a A&P eram empresas antigas (a Kroger tinha 82 anos e a A&P, 111), *ambas* tinham quase todos os seus ativos investidos em mercadinhos tradicionais, *ambas* tinham fortes redutos fora das áreas de maior crescimento nos Estados Unidos, e *ambas* tinham a exata percepção das mudanças que estavam acontecendo no mundo à sua volta. No entanto, uma dessas duas empresas encarou a realidade nua e crua e mudou completamente todo o seu sistema, em resposta a essas mudanças; e a outra simplesmente enfiou a cabeça na areia.

Em 1958, a revista *Forbes* descreveu a A&P como "o Reino do Eremita", governada como uma monarquia absoluta por um velho príncipe.[125] Ralph Burger, o sucessor dos irmãos Hartford, que haviam construído a dinastia da A&P, procurou preservar duas coisas, acima de todas as outras: dividendos em dinheiro para a fundação da família e a glória passada dos irmãos Hartford. Segundo um diretor da A&P, Burger "se considerava a reencarnação do velho John Hartford – a ponto de usar, todos os dias, uma flor da estufa de John Hartford em sua lapela. Ele tentou executar, contra tudo e contra todos, aquilo que ele achava que John Hartford gostaria que fosse feito".[126] Burger instaurou nas decisões a seguinte abordagem: "O que o senhor Hartford faria?", e vivia segundo o lema "não dá para discutir com 100 anos de sucesso".[127] Na

verdade, por intermédio de Burger, o senhor Hartford continuou a ser a força dominante no conselho, durante quase 20 anos. Não importava o fato de ele já estar morto.[128]

À medida que a dura realidade gerada pelo descompasso entre o modelo ultrapassado da empresa e o mundo em transformação começou a se avolumar, a A&P montou uma defesa cada vez mais radical. Como parte da estratégia, a empresa abriu uma loja nova, chamada The Golden Key (A Chave de Ouro), uma marca independente na qual podia fazer testes com novos métodos e modelos, para ver o que os consumidores queriam.[129] A loja não comercializava produtos da marca A&P, o gerente tinha mais liberdade, foram criados departamentos novos e mais criativos, e a loja começou a evoluir na direção da moderna Superloja. Os consumidores realmente gostaram. E ali, bem debaixo dos seus narizes, os executivos da A&P começaram a descobrir a resposta a duas perguntas básicas: por que estavam perdendo mercado e o que podiam fazer a respeito.

E o que foi que os executivos da A&P fizeram com a Golden Key? Bem, eles não gostaram das respostas que obtiveram, então fecharam a loja.[130]

A A&P iniciou, então, um padrão de pular de uma estratégia para outra, sempre em busca de uma solução que resolvesse seus problemas com uma só tacada. Fez campanhas promocionais, lançou programas, tentou todos os modismos, demitiu CEOs, contratou outros CEOs e demitiu estes últimos. Lançou o que um analista do setor chamou de “tática da terra arrasada” – uma estratégia de corte radical de preços para ganhar mercado – mas jamais lidou com o fato básico de que os consumidores não queriam preços mais baixos, e sim lojas diferentes.[131] O corte nos preços levou a cortes nos custos, o que deixou as lojas ainda mais desleixadas e com atendimento pior – o que, por sua vez, afastou ainda mais os consumidores, fez as margens caírem mais e resultou em lojas mais sujas e serviço mais precário ainda. “Depois de algum tempo, a sujeira se avultava”, afirmou um antigo gerente da A&P. “Não era só sujeira; era sujeira suja”.[132]

Nesse meio-tempo, na Kroger, um padrão completamente diferente foi se revelando. A Kroger também havia feito experimentos, na década de 1960, para testar o conceito da Superloja.[133] Por volta de 1970, a equipe executiva da empresa chegou a uma conclusão irreversível: o mercadinho dos velhos tempos (que representava 100% dos negócios da Kroger) estava fadado à extinção. Ao contrário da A&P, porém, a Kroger enfrentou essa dura realidade e agiu em cima dela.

A ascensão da Kroger foi admiravelmente simples e direta, quase enlouquecedora. Durante as entrevistas, Lyle Everingham e seu predecessor, Jim Herring (os CEOs durante os anos cruciais da transição), foram atenciosos e colaboraram bastante, mas ficaram um pouco exasperados com as nossas perguntas. Para eles, tudo simplesmente parecia tão cristalino... Quando pedimos a Everingham para distribuir 100 pontos entre

os cinco fatores principais que viabilizaram a transição, ele disse: "Para mim, essa pergunta surpreende um pouco. O que fizemos, basicamente, foram pesquisas bem amplas – e os dados apareceram, em alto e bom tom: as Superlojas eram o futuro. Aprendemos, também, que era preciso ser o número um ou o número dois em cada mercado, pois do contrário teríamos de cair fora.[134] É claro que no início, havia algum ceticismo. Mas assim que encaramos os fatos, não houve realmente dúvidas quanto ao que tínhamos de fazer. Então nós simplesmente fizemos".[135]

A Kroger decidiu eliminar, mudar ou substituir cada uma de suas lojas, e sair de todas as regiões que não se enquadravam na nova realidade. Todo o sistema seria virado do avesso, loja a loja, quarteirão a quarteirão, cidade por cidade, estado por estado. No início da década de 1990, a Kroger havia reestruturado seu sistema inteiro dentro do novo modelo, e estava a caminho de se tornar a cadeia de hortifrútis número um dos Estados Unidos, posição que atingiu em 1999.[136] Enquanto isso, mais da metade das lojas da A&P *ainda* tinha a velha cara da década de 1950, uma triste lembrança de uma instituição americana que um dia fora ótima.[137]

OS FATOS SÃO MELHORES DO QUE OS SONHOS

Um dos temas dominantes de nossa pesquisa é que os resultados revolucionários advêm de uma série de boas decisões acumuladas e diligentemente executadas. É claro que as empresas "feitas para vencer" não trilharam um caminho perfeito. Mas, no todo, tomaram muito mais decisões acertadas do que equivocadas – e tomaram muito mais decisões acertadas do que as empresas do grupo de comparação direta. Mais importante ainda é o fato de que, nas escolhas realmente fundamentais – como a decisão da Kroger de investir todos os seus recursos na tarefa de converter o sistema inteiro para o conceito de Superloja – essas empresas estavam admiravelmente focadas no alvo.

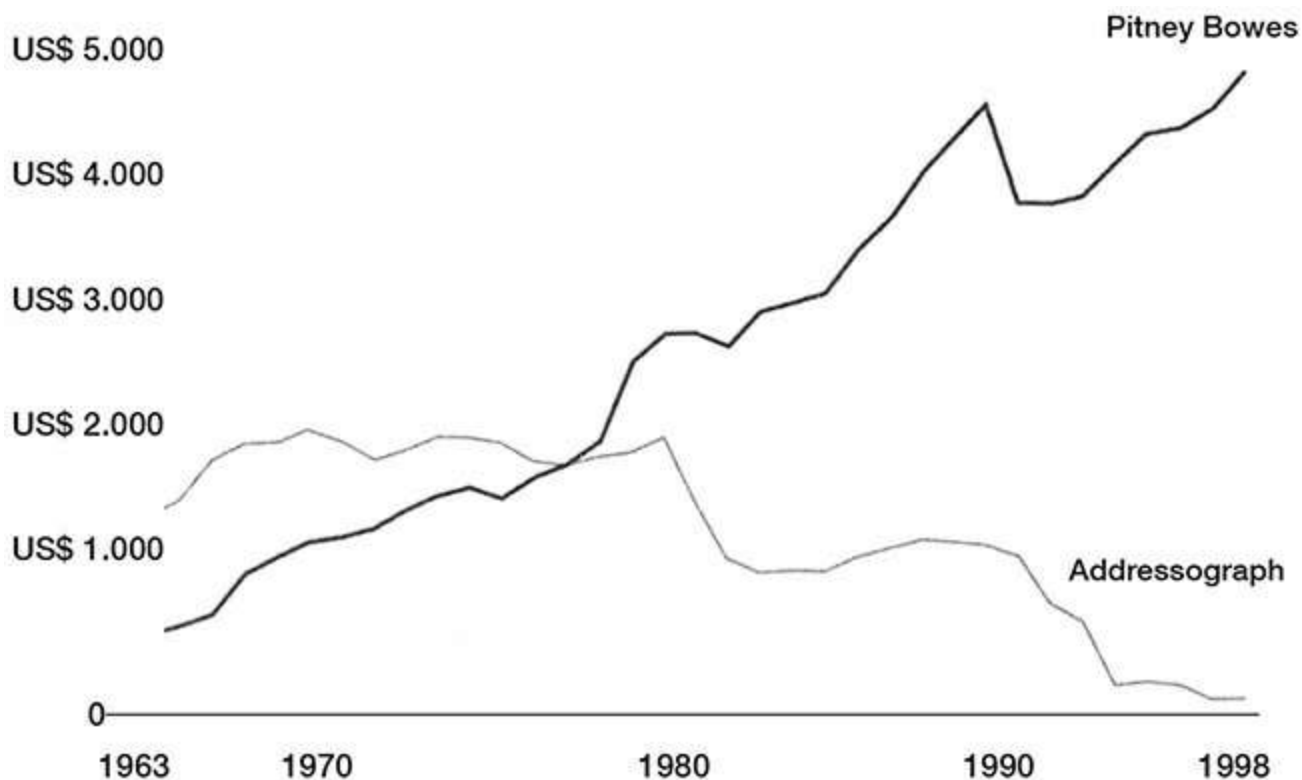
Isso, é claro, incita uma pergunta. Estamos apenas estudando um conjunto de empresas que simplesmente tiveram a sorte de tropeçar no conjunto certo de decisões? Ou existe algum elemento *diferenciador* em seu processo que aumentou radicalmente suas possibilidades de estarem certas? A resposta, como mais tarde descobrimos, é que existe algo realmente diferente nessas organizações.

As empresas "feitas para vencer" apresentaram duas formas diferenciadas de pensamento disciplinado. A primeira, que é o tema deste capítulo, é que elas impregnaram toda a organização com a dura realidade dos fatos. (A segunda, que discutiremos no próximo capítulo, é que elas desenvolveram uma moldura simples e profundamente esclarecedora de referência para todas as decisões.) Como no caso da Kroger, quando se inicia um esforço honesto e diligente para estabelecer a verdade

sobre dada situação, as decisões certas, em geral, se tornam bem evidentes. Nem sempre, é claro, mas quase sempre. E, mesmo se todas as decisões não se tornarem evidentes, uma coisa é certa: não há possibilidade de que você venha a tomar uma série de boas decisões sem antes enfrentar a realidade nua e crua. As empresas "feitas para vencer" operaram de acordo com esse princípio, enquanto as empresas do grupo de comparação direta, de modo geral, não agiram assim.

Vejamos a Pitney Bowes, em comparação com a Addressograph. Seria difícil encontrar duas empresas em posições tão semelhantes, num momento específico de sua história, e que depois divergiram tão radicalmente. Até 1973, apresentavam receita, lucro, número de empregados e estoques semelhantes. Ambas as empresas tinham posições de quase monopólio de mercado, com praticamente a mesma base de consumo – a Pitney Bowes fabricava seladoras automáticas de correspondência, e a Addressograph produzia máquinas duplicadoras de endereçamento. Ambas enfrentaram a realidade iminente de perder seus monopólios.[138] Por volta de 2000, porém, a Pitney Bowes havia crescido a ponto de ter 30 mil empregados e um lucro extra de US$ 4 bilhões, em comparação com os tristes restos mortais da Addressograph, que faturava menos de US$ 100 milhões e tinha apenas 670 empregados.[139] Para o acionista, a Pitney Bowes superou a Addressograph na proporção de 3.581 para 1 (isso mesmo, *três mil e quinhentas e oitenta e uma* vezes melhor!).

Em 1976, um líder visionário e carismático chamado Roy Ash tornou-se o CEO da Addressograph. Autodefinido como um "conglomerador", Ash havia construído anteriormente a Litton, mediante um amontoado de empresas que há muito estavam mal das pernas. De acordo com a *Fortune*, ele tentou usar a Addressograph como plataforma para recuperar, aos olhos do mundo, a sua capacidade de liderança.[140]

Pitney Bowes *versus* Addressograph
Receita anual – 1963-1968
Ao dólar constante de 1998, em milhões

Ash estabeleceu uma visão para dominar empresas como IBM, Xerox e Kodak, no ramo emergente de automação de escritórios – um plano audacioso para uma empresa que, até então, conquistara apenas o negócio de duplicação de endereços em envelopes. Não há nada de errado em ter uma visão audaciosa, mas Ash se tornou tão obcecado por seu projeto quixotesco que, segundo a *Business Week*,[141] recusou-se a enfrentar as provas evidentes de que o seu plano estava fadado ao fracasso – e poderia levar com ele o resto da empresa.[142] Ele insistia em desviar dinheiro de setores lucrativos, destruindo o negócio estratégico da empresa ao despejar dinheiro num gambito que tinha poucas chances de sucesso.[143]

Mais tarde, quando Ash foi exonerado e a empresa já havia pedido concordata (da qual ela conseguiu sair depois), ele ainda se recusava a enfrentar a realidade e dizia: "Perdemos algumas batalhas, mas estávamos ganhando a guerra".[144] Mas a Addressograph não estava nem mesmo perto de ganhar a guerra, e todo mundo na empresa sabia disso o tempo todo. E, no entanto, a verdade só foi ouvida quando já era tarde demais.[145] Na realidade, muitas pessoas-chave da Addressograph pularam fora da empresa, desanimadas por não conseguirem fazer a alta gerência enxergar os fatos e lidar com eles.[146]

Talvez devêssemos dar ao senhor Ash algum crédito por ter sido um visionário que tentou elevar sua empresa a altitudes maiores. (E, justiça seja feita, o Conselho da Addressograph demitiu Ash antes que ele tivesse a chance de levar seus planos até o fim.)[147] Mas as evidências apontadas em uma série de artigos respeitáveis, escritos

na época, provam que Ash se tornou cego a toda e qualquer realidade que fosse diversa de sua própria visão do mundo.

> Não há nada de errado em perseguir uma visão de excelência. Afinal de contas, as empresas "feitas para vencer" também tomaram a decisão de gerar excelência. No entanto, ao contrário das empresas do grupo de comparação direta, as empresas "feitas para vencer" refinaram continuamente o *caminho* para a excelência, confrontando-se com a dura realidade dos fatos.

"Quando você levanta pedras e examina todas as coisas estranhas e retorcidas debaixo delas, você pode recolocar a pedra em cima ou dizer: 'O meu trabalho é levantar pedras e examinar o que está estranho e retorcido', mesmo quando aquilo que você vê lhe causa um medo horrível".[148] Essa citação, do CEO da Pitney Bowes, Fred Purdue, poderia ter saído da boca de qualquer um dos executivos da Pitney Bowes que entrevistamos. Para ser franco, todos eles nos pareceram um pouco neuróticos e compulsivos em relação à posição da Pitney Bowes no mundo. "Nossa cultura é muito hostil à complacência", declarou um dos executivos.[149] "Temos mania de achar que aquilo que acabamos de realizar, não importa o quão fantástico possa ser, jamais será bom o suficiente para nos manter na empresa", observou um outro.[150]

A primeira reunião do ano da alta gerência da Pitney consistia, como de hábito, numa discussão de 15 minutos sobre o ano anterior (os resultados eram quase sempre fantásticos) e duas horas de conversa sobre as "coisas retorcidas e assustadoras" que poderiam impedir a obtenção de bons resultados, no futuro.[151] As reuniões de vendas da Pitney Bowes eram muito diferentes das conferências de vendas cheias de oba-oba e "nós não somos ótimos?", tão comuns nas outras empresas. Toda a equipe executiva se colocava aberta aos questionamentos diretos e desafios colocados pelo pessoal de vendas, que lidava diretamente com os consumidores.[152] A empresa criou uma longa tradição de fóruns, em que as pessoas podiam se levantar e dizer aos executivos seniores tudo o que a empresa estava fazendo de errado, sacudir as coisas estranhas e retorcidas, encontradas debaixo das pedras, na cara deles e dizer. "Veja! É melhor você prestar mais atenção nisso".[153]

O caso da Addressograph, particularmente em comparação com a Pitney Bowes, ilustra um ponto vital. Líderes fortes e carismáticos como Roy Ash podem, muito facilmente, se transformar na realidade que move uma empresa. Ao longo do estudo, encontramos empresas nos grupos de comparação direta nas quais o grande líder liderava com tal força, e inspirava um tal medo, que as pessoas se preocupavam mais com o líder – o que ele diria, o que iria pensar, o que faria – do que com a realidade externa e suas consequências para a empresa. Lembre-se do clima no Bank of America,

descrito no capítulo anterior, no qual os gerentes não faziam sequer um comentário, antes de saber ao certo como o CEO se sentia a respeito.

Não detectamos esse padrão em empresas como Wells Fargo e Pitney Bowes, em que as pessoas se preocupavam muito mais com as coisas retorcidas e assustadoras do que com os sentimentos da alta gerência.

No momento em que um líder se permite ser a primeira realidade com a qual as pessoas na empresa se preocupam – quando a primeira realidade deveria ser a própria realidade – você tem a receita da mediocridade, ou pior. Essa é uma das principais razões que explicam por que líderes menos carismáticos costumam gerar melhores resultados no longo prazo do que seus colegas mais carismáticos.

> Na verdade, aqueles entre vocês que possuem uma personalidade forte e carismática devem ter em mente que o carisma tanto pode ser um ativo quanto uma dificuldade. A força da sua personalidade pode plantar a semente dos problemas, enquanto as pessoas filtram os problemas e impedem que eles cheguem até você. Você pode superar os riscos de ter carisma, mas isso de fato exige atenção consciente.

Winston Churchill compreendeu bem os perigos de sua forte personalidade e conseguiu compensá-los magnificamente, durante a Segunda Guerra Mundial. Churchill, como todos sabem, sustentou uma corajosa e imperturbável visão de que a Inglaterra não apenas sobreviveria, como também se estabeleceria como uma grande nação – apesar de o mundo inteiro se perguntar não *se* a Inglaterra iria erguer a bandeira branca e pedir paz, mas *quando* isso aconteceria. Durante os dias mais terríveis, com quase toda a Europa e a África do Norte sob o controle dos nazistas, os Estados Unidos na esperança de ficar fora do conflito e Hitler combatendo num único *front* (até então, ele não havia entrado na Rússia), Churchill declarou: "Estamos determinados a destruir Hitler e todo e qualquer vestígio do regime nazista. Nada nos demoverá deste objetivo. Nada! Jamais parlamentaremos. Jamais negociaremos com Hitler ou com qualquer um de sua gangue. Vamos lutar contra ele por terra. Vamos lutar contra ele por mar. Vamos lutar contra ele no ar. Até que, com a ajuda de Deus, consigamos livrar a terra de sua sombra".[154]

Armado dessa corajosa visão, Churchill nunca deixou, porém, de enfrentar a realidade nua e crua. Ele teve medo de que sua personalidade forte e dominadora pudesse impedir que as más notícias chegassem até ele em sua forma mais brutal. Então, logo no início da guerra, ele criou um departamento completamente independente, fora da cadeia normal de comando, chamado Gabinete Estatístico, cuja função principal era alimentá-lo – com atualização constante e sem qualquer filtro – com a dura realidade dos fatos.[155] Ele contou muito com essa unidade especial durante toda a guerra, perguntando repetidamente pelos fatos, apenas os fatos. Enquanto

as tropas nazistas varriam a Europa, Churchill ia para a cama e dormia profundamente: "Eu... não precisava acalentar sonhos", escreveu. "*Fatos* são melhores do que sonhos". [156]

UM CLIMA EM QUE A VERDADE É OUVIDA

Bem, você talvez esteja pensando: "Como é que se motiva as pessoas com a dura realidade dos fatos? A motivação não flui basicamente de uma visão forte?" A resposta, surpreendentemente, é *não*. Não porque a visão não seja importante, mas porque gastar energia tentando motivar as pessoas é, de modo geral, uma perda de tempo. Um dos temas recorrentes neste livro é o fato de que, se você tiver sucesso na implementação dessas descobertas, não precisará gastar tempo e energia "motivando" as pessoas. Se você tem as pessoas certas no barco, elas se automotivarão. A verdadeira questão, então, passa a ser: *como é que se administra de forma a não desmotivar as pessoas*? E uma das atitudes individuais mais desmotivantes que você pode tomar é alimentar falsas esperanças, que os fatos logo se encarregarão de destruir.

Sim, liderança tem a ver com visão. Mas liderança tem igualmente a ver com criar um clima em que a verdade prevaleça e se enfrente a realidade nua e crua. Existe uma imensa diferença entre a oportunidade de "ter voz" e a oportunidade de ser ouvido. Os líderes das empresas que trilharam o caminho da excelência compreenderam essa distinção e criaram uma cultura em que as pessoas têm uma tremenda oportunidade de ser ouvidas e, em última análise, onde a verdade possa prevalecer.

De que forma se cria um clima em que a verdade prevalece? Apresentamos aqui quatro práticas básicas.

1. Lidere com perguntas, não com respostas.

Em 1973, um ano depois de assumir o posto de CEO, transmitido por seu pai, a empresa de Alan Wurtzel estava no limiar da falência, correndo o risco de descumprir os acordos de empréstimo. Na época, a empresa (cujo nome era Wards, favor não confundir com Montgomery Wards) era uma miscelânea de lojas de eletrodomésticos e som, sem um conceito unificador. Ao longo dos 10 anos seguintes, Wurtzel e sua equipe não só fizeram a virada da empresa como criaram também o conceito da Circuit City e lançaram as bases para um recorde impressionante de resultados, que superou 22 vezes a média do mercado, desde a data de sua transição, em 1982, até 1º de janeiro de 2000.

Quando Alan Wurtzel iniciou sua longa cruzada de uma situação pré-falimentar até esses resultados espetaculares, começou dando uma resposta admirável à pergunta sobre aonde queria levar a empresa: *Não sei.* Ao contrário de líderes como Roy Ash, da Addressograph, Wurtzel resistiu à ânsia de chegar com "a resposta". Em vez disso,

logo que colocou as pessoas certas no barco, começou não com respostas, e sim com *perguntas*. "Alan era uma verdadeira chama", declarou um membro do conselho. "Tinha uma grande habilidade para fazer perguntas que eram extremamente oportunas. Tivemos alguns debates ótimos, na sala do conselho. Nunca era como um espetáculo coreografado ao qual a gente assiste passivamente, depois esquece e sai para almoçar". [157] Na verdade, Wurtzel se destaca como um dos poucos CEOs de uma grande corporação que faz mais perguntas aos membros do conselho do que estes a ele.

Wurtzel utilizava a mesma abordagem com sua equipe executiva; vivia pressionando constantemente, sondando e sacudindo a todos com perguntas. Em cada passo do caminho, Wurtzel continuava a perguntar até ter um quadro claro da realidade e de suas implicações. "Eles costumavam me chamar de promotor, porque eu insistia numa pergunta", afirmou Wurtzel. "Sabe, como um buldogue, eu não largava até entender tudo. Por que, por que, por quê?".

Assim como Wurtzel, os líderes em cada uma das transições de empresa boa para empresa excelente agiam num estilo um tanto socrático. Além do mais, eles usavam as perguntas por uma só razão: para entender. Não usavam as perguntas como forma de manipulação ("Você não concorda comigo...?") ou como forma de culpar ou diminuir os outros ("Por que você fez toda essa bagunça...?"). Quando interrogamos os executivos sobre as reuniões da alta gerência durante a fase de transição, eles afirmaram que passavam a maior parte do tempo "só tentando entender".

Os líderes das empresas "feitas para vencer" aproveitavam particularmente reuniões informais, nas quais se encontravam com equipes de gerentes e empregados sem qualquer roteiro, pauta ou lista de ações para se discutir. Em vez disso, começavam com perguntas do tipo: "E aí, o que você tem em mente?", "O que você pode contar para nós?","Pode me ajudar a entender isso?", "Com o que devemos nos preocupar?". Essas reuniões sem pauta se transformaram num fórum em que as realidades correntes tendiam a vir à tona.

Liderar uma empresa da condição de "boa" à condição de "excelente" não significa trazer as respostas prontas e depois motivar todo mundo para seguir sua visão messiânica. Significa ter humildade para captar o fato de que você ainda não compreende o bastante para ter as respostas e depois fazer as perguntas que levarão aos melhores *insights* possíveis.

2. Envolva-se no diálogo e no debate, não na coação.

Em 1965, seria difícil uma empresa estar pior que a Nucor. Só uma de suas divisões dava lucro; todas as outras sorviam recursos. A empresa não tinha uma cultura da qual pudesse se orgulhar. Não tinha direção coerente. Estava à beira da falência. Na época, a Nucor era oficialmente conhecida como "A corporação nuclear da América", o que

refletia sua orientação para produtos voltados para a energia nuclear, como a "sonda de cintilação" (acredite se quiser, era esse mesmo o nome) utilizada para medir radiação. A empresa havia adquirido uma série de empreendimentos que não tinham relação com o seu negócio, em áreas como fornecimento de semicondutores, materiais das "terras raras", copiadoras eletrostáticas para escritório e vigas de telhado. No início de sua transformação, em 1965, a Nucor não fabricava um só grama de aço – nem gerava um centavo de lucro. Trinta anos depois, a Nucor era uma das quatro maiores produtoras de aço do mundo[158] – e, por volta de 1999, gerou lucros anuais maiores do que os de qualquer outra siderúrgica norte-americana.[159]

Como se deu a transição da Nucor, de péssima "corporação nuclear da América" para talvez a melhor siderúrgica da América? Em primeiro lugar, a Nucor se beneficiou da ascensão de um líder de nível 5, Ken Iverson, que era gerente-geral da divisão de vigas de telhado e foi promovido a CEO. Em segundo lugar, Iverson colocou as pessoas certas no barco, montou uma equipe memorável, com pessoas como San Siegel (descrito por um de seus colegas como "o melhor gerente financeiro do mundo, um verdadeiro mágico") e David Aycock, um gênio em questões operacionais.[160]

Bem, e aí?

Assim como Alan Wurtzel, Iverson sonhava construir uma empresa que primasse pela excelência, mas se recusava a começar com "a resposta" para a pergunta "como chegar lá". Em vez disso, desempenhou o papel de moderador socrático numa série de debates acalorados. "Criamos uma rotina de reuniões de gerentes-gerais, e meu papel era mais o de mediador", comentou Iverson. "E as reuniões eram o caos. A gente ficava lá durante horas, resolvendo as questões, até chegarmos a algum lugar... Às vezes, as reuniões se tornavam tão violentas que as pessoas quase pulavam em cima da mesa para bater umas nas outras... Elas gritavam. Perdiam a compostura e davam socos na mesa. Os rostos ficavam vermelhos e as veias saltavam".[161]

O assessor de Iverson conta uma cena que se repetiu ao longo dos anos, em que os colegas entravam na sala de Iverson e gritavam e berravam uns com os outros, mas saíam de lá com uma conclusão.[162] Discutir e debater, depois vender os negócios nucleares; discutir e debater, depois focar nas vigas de aço para telhados; discutir e debater, depois começar a fabricar o seu próprio aço; discutir e debater, depois construir uma segunda miniusina, e daí por diante. Quase todos os executivos da Nucor com os quais falamos descreveram um clima de debate, dentro do qual a estratégia da empresa "evoluiu ao longo de muitas discussões e lutas internas".[163]

Assim como a Nucor, todas as empresas "feitas para vencer" tinham uma inclinação para o intenso diálogo. Frases como "debate acirrado", "discussões acaloradas" e "conflito saudável" apimentavam os artigos e as transcrições de entrevistas sobre todas as empresas. Elas não usavam a discussão como um processo falso,

de deixar as pessoas “terem voz” para que pudessem “comprar” uma decisão preestabelecida. O processo era mais parecido com um acalorado debate científico, com as pessoas empenhadas na busca das melhores respostas.

3. Faça autópsias, mas não jogue a culpa nos outros.

Em 1978, a Philip Morris adquiriu a Seven-Up Company, apenas para vendê-la, oito anos mais tarde, com prejuízo.[164] O prejuízo financeiro foi relativamente pequeno, comparado aos ativos totais da Philip Morris, mas a bobagem foi muito visível e consumiu milhares de horas de precioso tempo de gerenciamento.

Em nossas entrevistas com os executivos da Philip Morris, ficamos perplexos com a forma como todos eles falaram sobre essa derrota, por iniciativa própria, e discutiram o assunto abertamente. Em vez de esconder o seu grave erro, eles pareciam sentir necessidade quase terapêutica de falar sobre ele. Em seu livro *I'm a lucky guy* (*Sou um cara de sorte*), Joe Cullman dedica cinco páginas ao exercício de dissecar o desastre da Seven-Up. Ele não esconde a embaraçosa verdade: foi uma decisão furada. No livro, ele faz uma análise clínica de cinco páginas sobre o erro, suas implicações e suas lições.

Centenas, senão milhares, de horas-homem foram consumidas em autópsias do caso Seven-Up. No entanto, da mesma forma que eles falaram a respeito desse fracasso estrondoso, ninguém apontou dedos para culpar ninguém. Existe apenas uma exceção a esse modelo: Joe Cullman, de pé na frente do espelho, apontando o dedo diretamente para si mesmo. “Ficou claro que esse foi outro plano de Joe Cullman que não deu certo”, escreveu sobre si mesmo.[165] Ele vai ainda mais longe e insinua que, se tivesse escutado melhor as pessoas que desafiaram sua ideia na época, o desastre poderia ter sido evitado. Ele faz questão de dar o crédito, em retrospectiva, àqueles que estavam certos, citando nominalmente os indivíduos que foram mais previdentes que ele próprio.

Numa era em que os líderes vão a extremos para preservar a imagem de sua própria trajetória – e saem na frente para reclamar o crédito por terem sido tão visionários, enquanto seus colegas não o foram, e encontram sempre alguém para culpar, quando suas decisões dão errado – é um oásis encontrar alguém como Cullman. Ele deu o tom: “*Eu* assumo a responsabilidade por essa decisão errada. Mas todos nós assumiremos o compromisso de extrair o máximo aprendizado do preço que pagamos pelo erro”.

Quando você faz autópsias e não culpa ninguém, dá um passo muito importante no sentido de criar um clima em que a verdade prevaleça. Se você tem as pessoas certas no barco, quase nunca deve culpar ninguém;

deve apenas buscar o entendimento e o aprendizado.

4. Crie mecanismos de "bandeira vermelha".

Nós vivemos na era da informação, em que aqueles que detêm informações melhores e em maior quantidade supostamente têm uma vantagem. Se você examinar a ascensão e queda das organizações, porém, raramente encontrará empresas que caem por falta de informação.

Os executivos da Bethlehem Steel sabiam há anos da ameaça das miniusinas siderúrgicas, como a Nucor. Mas deram pouca atenção ao assunto – até que, um dia, acordaram e descobriram que haviam perdido grandes fatias de mercado.[166]

A Upjohn tinha boa quantidade de informações que indicavam que alguns dos produtos que iria lançar não conseguiriam gerar os resultados desejados – ou pior, tinham efeitos colaterais potencialmente sérios. No entanto, quase sempre ignorava esse problema. No caso específico do Halcion, por exemplo, uma pessoa de dentro da empresa foi citada na *Newsweek* ao afirmar que "descartar as preocupações com a segurança do Halcion tinha se transformado, virtualmente, em política da empresa". Em outro caso em que a Upjohn se viu sob fogo cruzado, classificou seus problemas como "publicidade adversa", em vez de enfrentar a realidade de suas próprias deficiências.[167]

Os executivos do Bank of America tinham bastante informação sobre os fatos reais da desregulamentação – e, no entanto, não conseguiram enfrentar a grande implicação desses fatos: num mundo desregulamentado, os serviços bancários seriam uma *commodity,* e os velhos privilégios e refinadas tradições do setor bancário acabariam para sempre. E o banco não aceitou completamente esse fato até a hora em que perdeu US$ 1,8 bilhão. Em contrapartida, Carl Reichardt, da Wells Fargo, chamado por seu predecessor de "o último realista", enfrentou logo de cara a realidade nua e crua da desregulamentação.[168] Desculpem, amigos banqueiros, mas não podemos preservar mais a classe. Temos de ser homens de negócios e dar a mesma atenção que o McDonald's dá aos custos e à eficácia.

Na verdade, não encontramos provas de que as empresas "feitas para vencer" tinham mais ou menos informação do que as empresas do grupo de comparação direta. Nenhuma. Ambos os conjuntos de empresas tinham acesso virtualmente idêntico a boas informações. A chave, então, não está em informações melhores, e sim em transformar a informação em informação *que não pode ser ignorada*.

Uma forma particularmente poderosa de realizar isso é por meio dos mecanismos chamados de "bandeira vermelha". Permita-me usar um exemplo pessoal para ilustrar a

ideia. Quando eu ensinava pelo método de *cases* na Faculdade de Administração de Stanford, entregava a cada aluno do MBA uma folha de papel vermelho-brilhante, tamanho carta, com as seguintes instruções: "Esta é a sua bandeira vermelha para o trimestre. Se você levantar sua mão com sua bandeira vermelha, a classe inteira vai parar para ouvi-lo. Não há restrições quanto a quando e como usar sua bandeira vermelha; a decisão está inteiramente em suas mãos. Você pode usá-la para fazer uma observação, partilhar uma experiência pessoal, apresentar uma análise, discordar do professor, desafiar um CEO, responder a um colega de classe, fazer uma pergunta, dar uma sugestão ou seja lá o que for. Sua bandeira vermelha só pode ser usada uma vez durante o trimestre. Sua bandeira vermelha é intransferível; você não pode dá-la ou vendê-la a outro colega".

Ao lançar a ideia da bandeira vermelha, eu não tinha noção do *que* iria acontecer a cada dia, na classe. Em uma das situações, um aluno usou a bandeira vermelha para declarar: "Professor Collins, acho que sua aula está muito ruim hoje. O senhor está induzindo demais os alunos com suas perguntas e reprimindo nossa capacidade de pensar livremente. Deixe-nos pensar por nós mesmos". A bandeira vermelha me colocou diante da dura realidade de que meu próprio estilo de questionar se interpôs no caminho do aprendizado das pessoas. Uma pesquisa com os estudantes, no final do trimestre, teria me dado a mesma informação. Mas a bandeira vermelha – em tempo real, na frente de todo mundo na sala de aula – transformou a informação sobre as deficiências da aula numa informação que eu absolutamente não podia ignorar.

Tirei a ideia do mecanismo da bandeira vermelha de Bruce Woolpert, que instituiu um instrumento particularmente poderoso chamado "pague menos", em sua empresa, a Graniterock. O "pague menos" dá total poder ao consumidor para decidir se deve pagar determinada fatura, e quanto deve pagar, com base em sua própria avaliação subjetiva de até que ponto ele se sente satisfeito com qualquer produto ou serviço. O consumidor não precisa devolver o produto, nem ligar para a Graniterock para obter autorização. Ele simplesmente faz um círculo no item problemático na fatura, deduz o valor deste do total e envia um cheque no valor do saldo resultante. Quando perguntei a Woolpert suas razões para instituir o "pague menos", ele respondeu: "Você consegue obter um monte de informações através das pesquisas com o consumidor, mas sempre encontra maneiras de justificar os dados apurados. Com o 'pague menos', não há como não dar atenção aos dados. Em geral, você não descobre que um consumidor está insatisfeito até perdê-lo de vez. O 'pague menos' funciona como um primeiro alerta que nos obriga a fazer ajustes rapidamente, muito antes de perdermos aquele cliente".

Para ser bem claro, de modo geral nós não encontramos mecanismos do tipo "bandeira vermelha" tão fortes como o "pague menos" nas empresas "feitas para vencer". Apesar disso, decidi incluir aqui esta ideia por insistência do assistente de

pesquisa Lane Hornung. Ele, que me ajudou a pesquisar e cotejar sistematicamente os mecanismos identificados nas empresas para outro projeto de pesquisa, tem o argumento incontestável de que, se você é um verdadeiro líder de nível 5, talvez não precise de mecanismos do tipo “bandeira vermelha”. Mas se você ainda não é um líder de nível 5, ou se sofre a ameaça do carisma, os mecanismos de “bandeira vermelha” representam uma ferramenta pratica e útil para transformar a informação em informação que não pode ser ignorada, e também para criar um clima no qual a verdade seja ouvida.[169]

FÉ INABALÁVEL DIANTE DA REALIDADE NUA E CRUA

Quando a Procter & Gamble invadiu os negócios no setor de papel, no final da década de 1960, a Scott Paper (até então a líder) simplesmente se resignou passivamente a ficar em segundo lugar, e começou a buscar formas de diversificar suas atividades.[170] “Em 1971, a empresa fez com seus analistas uma reunião que foi uma das mais deprimentes de que já participei”, declarou um analista. “A gerência praticamente jogou a toalha e disse: ‘Pra nós chega!’”.[171] A empresa, antes tão cheia de orgulho, começou a olhar para a concorrência e afirmar: “É assim que a gente se compara com a melhor”, e suspirava: “Bem... pelo menos existe gente pior do que nós nesse ramo”.[172] Em vez de descobrir como partir para a ofensiva e ganhar, a Scott tentou apenas proteger o que ainda tinha. Ao conceder a melhor fatia do mercado à Procter & Gamble, a Scott esperava que, escondida na categoria B, o grande monstro que havia invadido seu território a deixasse em paz.[173]

A Kimberly-Clark, por sua vez, não encarou a concorrência com a Procter & Gamble como uma ameaça, e sim como um *ativo*. Darwin Smith e sua equipe sentiram-se inspirados pela ideia de se levantar contra a melhor – e viram nisso uma oportunidade de tornar a Kimberly-Clark melhor e mais forte. E também acharam que o desafio seria uma forma de estimular a veia competitiva dos empregados da empresa, em todos os níveis. Numa reunião, Darwin Smith se adiantou e começou seu discurso pedindo: “Muito bem, quero que todos fiquem de pé e façam um minuto de silêncio”. Todos olharam em volta, se perguntando o que Darwin estaria preparando. Será que alguém tinha morrido? Então, após um momento de confusão, todos ficaram de pé e olharam para os próprios pés, em silêncio e reverência. Após uma pausa calculada, Smith olhou para o pessoal e disse, em tom sombrio: “Esse foi o nosso minuto de silêncio pela Procter & Gamble”.

O salão explodiu. Blair White, diretor que testemunhou o incidente, contou: “Ele conseguiu envolver todo mundo nisso, o pessoal de cima e o de baixo, até o chão de fábrica. A gente ia derrotar Golias!”.[174] Mais tarde, Wayne Sanders (o sucessor de Smith) nos descreveu o imenso benefício que foi concorrer com a melhor: “Poderíamos

ter um adversário melhor do que a Procter & Gamble? De jeito nenhum. Digo isso porque nós respeitamos demais essa empresa. Eles são maiores do que nós. São muito talentosos. São excelentes em marketing. E derrotam sem dó nem piedade todos os seus concorrentes, exceto um: a Kimberly-Clark. Essa é uma das coisas que nos deixam tão orgulhosos".[175]

> As reações diferentes da Scott Paper e da Kimberly-Clark diante da Procter & Gamble nos levam a um ponto crucial. Na hora de enfrentar a dura realidade dos fatos, as empresas "feitas para vencer" se tornaram mais fortes e flexíveis, não mais fracas e desanimadas. Existe uma sensação de plenitude que vem do ato de encarar de frente as verdades e dizer: "Nunca vamos desistir. Nunca vamos capitular. Pode levar um tempo enorme, mas nós vamos encontrar um jeito de vencer".

Robert Aders, da Kroger, resumiu isso perfeitamente no final de sua entrevista, ao descrever a psicologia da equipe da Kroger enquanto enfrentava a assustadora tarefa, que durou 20 anos, de virar metodicamente pelo avesso todo o sistema da empresa. "Havia certa dose de Churchill naquilo que estávamos fazendo. Tínhamos uma vontade muito forte de viver, a sensação de que nós éramos a Kroger, a Kroger estava aqui antes e vai estar aqui muito depois que nos formos e, por Deus, nós vamos vencer essa guerra. *Nem que leve 100 anos, mas nós persistiremos durante 100 anos, se preciso for*".[176]

Ao longo de nossa pesquisa, éramos continuamente lembrados das pesquisas de "resistência" conduzidas pelo International Committee for the Study of Victimization (Comitê Internacional para o Estudo da Vitimização). Nessas pesquisas, fazia-se a análise de pessoas que haviam sofrido sérias adversidades – pacientes de câncer, prisioneiros de guerra, vítimas de acidentes etc. – e sobreviveram. As pesquisas detectaram que essas pessoas, em geral, se enquadravam em três categorias: aquelas que foram permanentemente derrotadas pelo fato, aquelas que retomaram sua vida normal e aquelas que utilizaram a experiência como um divisor de águas, que as tornou mais fortes.[177] As empresas que passaram de boas a excelentes eram exatamente iguais às pessoas do terceiro grupo, em relação ao "fator de resistência".

Quando a Fannie Mae iniciou sua transição, no início da década de 1980, quase ninguém apostou no sucesso, quanto mais em excelência. A Fannie Mae tinha US$ 56 bilhões investidos em empréstimos que davam prejuízo. Recebia em média 9% de juros em sua carteira hipotecária, mas tinha de pagar até 15% em cima do débito que ela gerava. Multiplique essa diferença por US$ 56 bilhões e obterá um número negativo muito grande! Além do mais, por força da concessão, a Fannie Mae não podia diversificar fora da atividade hipotecária. A maioria das pessoas considerava a Fannie Mae totalmente à mercê das flutuações na taxa de juros – se sobem, a Fannie Mae

perde; se caem, a Fannie Mae ganha – e muitos acreditavam que a empresa só poderia ter sucesso se o governo interviesse para baixar as taxas de juros.[178] "É a única esperança", comentou um analista.[179]

Mas não foi assim que David Maxwell e sua equipe viram a situação. Eles nunca titubearam em sua crença e enfatizaram sempre, em suas entrevistas conosco, que sua meta nunca foi simplesmente sobreviver, mas *triunfar*, no final, como uma excelente empresa. Sim, a taxa de juros era uma dura realidade, que não iria desaparecer num passe de mágica. A Fannie Mae não tinha escolha senão tornar-se o melhor *player* do mercado de capitais do mundo no gerenciamento das taxas de risco de hipotecas. Maxwell e sua equipe trabalharam para criar um novo modelo de negócios, que dependia menos das taxas de juros, e que envolvia a invenção de instrumentos muito sofisticados para o financiamento de hipotecas. A maioria dos analistas respondeu com escárnio. "Quando você tem US$ 56 bilhões empatados em empréstimos inadimplentes, falar sobre um novo programa é piada", declarou um deles. "É como se a Chrysler (que na época pedia garantias do governo para empréstimos, para evitar a falência) decidisse começar a fabricar aviões".[180]

Após concluir minha entrevista com David Maxwell, perguntei como ele e sua equipe lidaram com os pessimistas durante aquele período negro. "Internamente, esse nunca foi um assunto a ser tratado", observou ele. "É claro que tivemos de parar de fazer uma série de besteiras, e tivemos de inventar um conjunto inteiramente novo de instrumentos financeiros. Mas jamais consideramos a possibilidade de fracasso. Íamos usar a calamidade como oportunidade de reconstruir a Fannie Mae e transformá-la numa empresa que primasse pela excelência".[181]

Durante uma reunião de pesquisa, uma das integrantes da equipe comentou que a Fannie Mae lhe fazia lembrar a antiga série de televisão, "O homem de seis milhões de dólares", com Lee Majors. O tema da série é um astronauta que sofre um violento choque enquanto testava um veículo para aterrissagem lunar num deserto no sudoeste dos Estados Unidos. Em vez de simplesmente tentar salvar o paciente, os médicos o redesenharam completamente e fizeram dele um *cyborg* super-humano, instalando instrumentos robóticos movidos a energia atômica, tais como um poderoso olho esquerdo e membros mecânicos.[182] Da mesma forma, David Maxwell e sua equipe não usaram o fato da Fannie Mae estar sangrando e à beira da morte como pretexto para simplesmente reestruturar a empresa. Usaram-no como oportunidade para criar algo mais forte e mais poderoso. Passo a passo, dia a dia, mês a mês, a equipe da Fannie Mae reconstruiu todo o modelo do negócio em torno da gestão de riscos e remodelou a cultura corporativa, transformando-a numa máquina de elevado desempenho, que rivalizava com qualquer empresa financeira de Wall Street – e que, ao final, veio a gerar um retorno acionário quase oito vezes maior que o mercado, ao longo de 15 anos.

O PARADOXO STOCKDALE

É claro que nem todas as empresas que fizeram a transição de boas a excelentes enfrentaram uma crise tão terrível quanto a da Fannie Mae. Mas todas elas passaram por consideráveis reveses, de um tipo ou de outro, em sua trajet6ria para a excelência: a Gillette e as batalhas das ofertas de compra, a Nucor e as importações, a Wells Fargo e a desregulamentação, a Pitney Bowes e a perda do monopólio, o laboratório Abbott e um enorme *recall* de produtos, a Kroger e a necessidade de substituir quase 100% de suas lojas, e assim por diante. Em todos os casos, a equipe gerencial reagiu com uma poderosa dualidade psicológica: de um lado, aceitaram corajosamente a realidade nua e crua; do outro, mantiveram uma fé inabalável no jogo final – e o compromisso de triunfar como uma empresa excelente, a despeito da dura realidade dos fatos. Decidimos chamar essa dualidade de "Paradoxo Stockdale".

O nome se refere ao almirante Jim Stockdale, que foi o militar americano de mais alta patente a viver no campo de prisioneiros de guerra "Hanoi Hilton", no auge da Guerra do Vietnã. Torturado mais de 20 vezes em seus oito anos de cativeiro, de 1965 a 1973, Stockdale viveu a guerra sem qualquer direito de prisioneiro, sem data para ser libertado e sem qualquer certeza se sobreviveria para reencontrar sua família. Ele colocou sobre seus ombros a responsabilidade do comando e fez tudo o que pôde para criar condições que aumentassem o número de prisioneiros que pudessem sobreviver sem maiores danos, enquanto travava uma batalha interna contra seus captores e suas tentativas de usar os prisioneiros como instrumento de propaganda enganosa. Num determinado ponto, chegou a bater em si mesmo com um tamborete e a se cortar com uma lâmina de barbear, se ferindo de propósito, para que não pudesse ser filmado como exemplo de "prisioneiro bem tratado". Trocou informações de inteligência secreta com sua esposa por meio de cartas, sabendo que a descoberta significaria fatalmente mais tortura e talvez a morte. Instituiu regras que ajudavam as pessoas a lidar com a tortura (ninguém consegue resistir indefinidamente à tortura, então ele criou um sistema escalonado – depois de "x" minutos você pode dizer determinadas coisas – que deu aos prisioneiros mais chance de sobreviver). Instituiu um elaborado sistema interno de comunicação para reduzir a sensação de isolamento que seus captores tentavam criar. O sistema utilizava uma matriz cinco por cinco de códigos de batidas para os caracteres alfanuméricos (toc-toc equivalia à letra "a", toc-pausa-toc-toc equivalia à letra "b", toc-toc-pausa-toc equivale à letra "f", e assim por diante, para 25 letras, e dobrando no caso do "k"). Num determinado ponto, durante um silêncio imposto, os prisioneiros usaram esfregões e panos de chão para escrever o código no pátio central, desenhando um "Nós te amamos" para Stockdale, no terceiro aniversário de sua captura. Depois que foi solto, Stockdale se tornou o primeiro oficial de três estrelas da história da Marinha a usar, juntas, as asas de aviador e a medalha de honra do Congresso.[183]

Você pode entender, portanto, a minha ansiedade diante da perspectiva de passar parte de uma tarde com Stockdale. Um de meus alunos havia escrito sua monografia sobre Stockdale, que por acaso era um dos pesquisadores seniores que estudavam os filósofos estoicos no Instituto Hoover, exatamente em frente ao meu escritório, do outro lado da rua – e Stockdale nos convidou para almoçar. Para me preparar, li *In love and war* (*No amor e na guerra*), o livro que Stockdale e sua esposa haviam escrito, em capítulos alternados, com a crônica de suas experiências ao longo daqueles oito anos.

À medida que avançava no livro, percebi que estava ficando deprimido. Tudo parecia tão triste – a incerteza de seu destino, a brutalidade de seus captores e tudo o mais. De repente, algo bateu em mim: "Aqui estou eu, sentado em meu escritório aquecido e confortável, olhando para o belo campus de Stanford, numa bela tarde de sábado. Estou ficando deprimido ao ler isso, e eu conheço o final da história! Sei que ele escapa, se une de novo à sua família, torna-se um herói nacional e passa os anos seguintes estudando filosofia nesse mesmo belo *campus*. Se as situações que ele viveu me deprimem, como é que esse homem lidou com elas quando de fato estava lá e *não sabia qual seria o final da história*?".

"Jamais perdi a fé no final da história", comentou Stockdale, quando lhe perguntei. "Nunca duvidei – não apenas de que sairia vivo, mas que também venceria no final e transformaria aquela experiência num divisor de águas da minha vida – experiência que, em retrospectiva, eu não trocaria por nada".

…

Fiquei em silêncio durante vários minutos, e continuamos a lenta caminhada rumo ao clube universitário. Stockdale mancava e balançava em arco sua perna rígida, que nunca se recuperara totalmente das constantes torturas. Finalmente, após uns 100 metros de silêncio, perguntei:

– Quem não conseguiu?

– Ah, isso é fácil – respondeu ele. – Os otimistas.

– Os otimistas? Não entendi – respondi, agora completamente confuso em função do que ele havia dito, 100 metros antes.

– Os otimistas eram aqueles que diziam: "Estaremos fora daqui na época do Natal". Bem, o Natal chegava, o Natal ia embora. E eles diziam: "Estaremos fora daqui na Páscoa". E a Páscoa chegava e ia embora. E depois vinha o Dia de Ação de Graças, e o Natal novamente. E eles morriam com o coração partido.

Outra longa pausa, e continuamos a caminhar. Depois ele virou para mim e disse:

– Essa é uma lição muito importante. Você nunca deve confundir a fé que você tem de que vai vencer no final – que você nunca pode se dar ao luxo de perder – com a

disciplina de enfrentar a realidade nua e crua de sua atual situação, seja ela qual for.

Até hoje trago em minha memória a imagem mental de Stockdale advertindo os otimistas: “Nós não vamos sair daqui no Natal! Vocês precisam enfrentar isso!”.

…

Aquela conversa com o almirante Stockdale ficou dentro de mim – e, na verdade, teve profunda influência em meu próprio desenvolvimento. A vida é injusta – às vezes a nosso favor, às vezes contra nós. Todos nós vamos passar por decepções e circunstâncias massacrantes ao longo do caminho, retrocessos para os quais não existe uma “razão”, ninguém a quem culpar. Pode ser doença, ferimentos, um acidente, a perda de um ente querido, ser engolido numa reviravolta política, ser capturado no Vietnã e jogado no campo de prisioneiros de guerra por oito anos. O que diferencia as pessoas, Stockdale me ensinou, não é a presença ou ausência de dificuldades, e sim a forma como elas lidam com as inevitáveis dificuldades da vida. Ao duelar com os desafios da vida, o Paradoxo Stockdale (você deve manter a fé no fato de que vai vencer no final *e também* precisa enfrentar a realidade nua e crua de sua atual situação) provou ser poderoso para se sair forte, e não enfraquecido, das dificuldades – não só para mim, mas para todos aqueles que aprenderam a lição e tentaram aplicá-la.

O PARADOXO STOCKDALE		
Mantenha a fé em que você vai vencer no final, independentemente das dificuldades.	E, ao mesmo tempo,	enfrente a realidade nua e crua de sua atual situação, seja ela qual for.

Jamais considerei, na verdade, minha caminhada com Stockdale parte de minha pesquisa sobre as empresas excelentes; classifico aquele momento como uma lição mais pessoal do que corporativa. No entanto, à medida que íamos desvendando as evidências da pesquisa, eu continuava retornando mentalmente àquele momento. Até que um dia, durante uma reunião da equipe de pesquisa, dividi com todos a história de Stockdale. Fez-se silêncio em volta da mesa quando eu terminei, e eu pensei: “Eles devem estar achando que eu estou realmente perdido”.

Então, Duane Duffy, uma integrante quieta e atenciosa da equipe, que havia feito a análise da A&P *versus* a Kroger, observou: “É exatamente com isso que venho lutando. Tenho tentado captar a diferença fundamental entre a A&P e a Kroger. E é esta: a Kroger era igual à Stockdale, e a A&P igual aos otimistas que sempre achavam que iam sair no Natal”.

Os outros membros da equipe começaram a concordar, pois percebiam a mesma diferença entre as empresas que comparavam: a Wells Fargo *versus* o Bank of America diante da desregulamentação; a Kimberly-Clark *versus* a Scott Paper diante do terrível poderio da Procter & Gamble; a Pitney Bowes *versus* a Addressograph diante da perda de seus monopólios; a Nucor *versus* a Bethlehem Steel diante das importações; e assim por diante. Todas elas apresentaram esse padrão psicológico paradoxal, e nós o batizamos de Paradoxo Stockdale.

O Paradoxo Stockdale é a marca de todos aqueles que criam excelência, seja na liderança de suas próprias vidas ou na liderança de outras vidas. Churchill viveu isso durante a Segunda Guerra Mundial. O almirante Stockdale, assim como Viktor Frankl antes dele, viveu essa experiência num campo de concentração. E, ainda que as nossas empresas "feitas para vencer" não possam dizer que viveram a glória de salvar o mundo livre ou a profunda experiência de viver num campo de prisioneiros de guerra, todas elas abraçaram o Paradoxo Stockdale. Não importa o quão triste fosse a situação ou quão ridícula sua mediocridade, todas elas mantiveram uma fé inabalável em que não apenas sobreviveriam, mas venceriam como empresas excelentes. E, no entanto, ao mesmo tempo, tornaram-se incansavelmente disciplinadas na tarefa de enfrentar a realidade nua e crua de sua verdadeira situação.

Assim como grande parte do que descobrimos em nossa pesquisa, os elementos-chave da excelência são absurdamente simples e diretos. Os líderes das empresas "feitas para vencer" foram capazes de desconsiderar uma grande quantidade de barulho e desordem – e de se concentrar nas poucas coisas que teriam mais impacto. E eles conseguiram isso, em grande parte porque operavam em ambos os lados do Paradoxo Stockdale, sem deixar um lado ofuscar o outro. Se você for capaz de adotar esse padrão duplo, vai aumentar consideravelmente suas chances de tomar uma série de boas decisões e, finalmente, descobrir um conceito simples, e altamente inspirador, segundo o qual possa fazer as escolhas realmente ótimas. Tão logo você chegue a esse conceito simples e unificador, estará bem próximo de fazer uma transição sustentável para resultados que caracterizam uma ruptura. E é da criação do conceito que trataremos no próximo capítulo.

RESUMO DO CAPÍTULO

ENFRENTE A REALIDADE NUA E CRUA

PONTOS-CHAVE

► Todas as empresas que deixaram de ser boas para se tornar excelentes iniciaram o processo de encontrar seu caminho para a excelência enfrentando a dura realidade de sua situação na época.

► Quando você começa com um esforço honesto e diligente para determinar a verdade da sua situação, as decisões certas costumam ficar claras. É impossível tomar boas decisões sem imbuir todo o processo do ato de enfrentar honestamente a realidade nua e crua.

► Uma tarefa básica no processo de tornar uma empresa excelente é criar uma cultura em que as pessoas tenham uma tremenda oportunidade de ser ouvidas – e, em última análise, na qual a verdade prevaleça.

► O processo de criar um clima em que a verdade prevaleça envolve quatro elementos básicos:

1. Lidere com perguntas, não com respostas.
2. Envolva-se no diálogo e no debate, não na coação.
3. Faça autópsias, mas não jogue a culpa nos outros.
4. Monte mecanismos de "bandeira vermelha" que transformem meras informações em informações que não possam ser ignoradas.

► As empresas "feitas para vencer" enfrentaram adversidades na mesma proporção que as empresas do grupo de comparação direta, mas reagiram a elas de forma diferente. Elas encararam de frente a realidade de sua situação. Por isso, saíram das adversidades muito mais fortalecidas.

► A psicologia básica para conduzir uma empresa boa à excelência é o Paradoxo Stockdale: mantenha a mais absoluta fé no fato de que você pode e vai vencer no final, independentemente das dificuldades *e*, *ao mesmo tempo*, encare e enfrente a dura realidade de sua situação, seja ela qual for.

DESCOBERTAS SURPREENDENTES

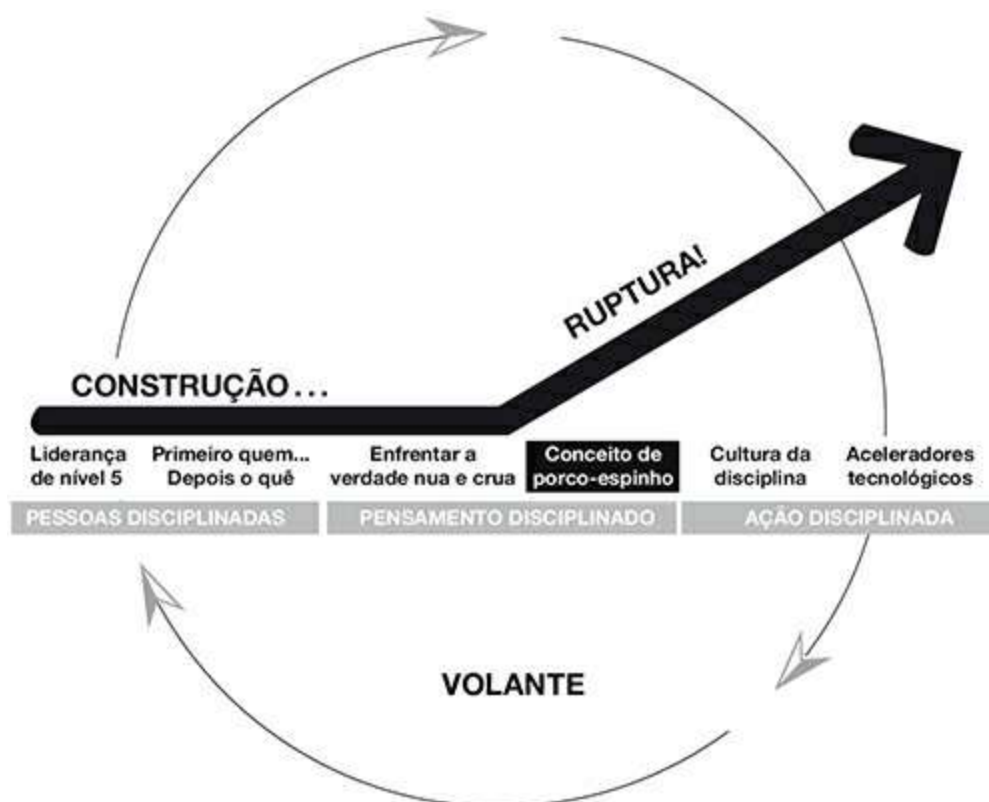
► O carisma pode ser tanto um risco quanto um ativo, na medida em que a força de sua personalidade pode impedir que as pessoas lhe apresentem a dura realidade dos fatos.

► A liderança não começa só com a visão. Começa na hora em que se leva as pessoas a encararem a realidade nua e crua e a atuarem em cima de suas implicações.

► Consumir tempo e energia "motivando" as pessoas é esforço desperdiçado. A verdadeira pergunta não é: "Como é que vamos motivar o nosso pessoal?". Se você

tem as pessoas certas, elas se automotivarão. A chave é não *des*-motivá-las. Uma das principais maneiras de *des*motivar as pessoas é ignorar a realidade tal como ela é.

5

O CONCEITO DO PORCO-ESPINHO (A SIMPLICIDADE DENTRO DOS TRÊS CÍRCULOS)

Conhece-te a ti mesmo.
Inscrição no portal do templo de Delfos, preservada por Platão.[184]

Você é um porco-espinho ou uma raposa?

Em seu famoso ensaio, *O porco-espinho e a raposa*, Isaiah Berlin dividiu a humanidade em porcos-espinhos e raposas, inspirado numa antiga parábola grega: "A raposa sabe muitas coisas, mas o porco-espinho sabe uma coisa muito importante". [185] A raposa é um animal astuto, capaz de vislumbrar uma miríade de estratégias complexas para atacar de surpresa o porco-espinho. Todos os dias, a raposa fica cercando a toca do porco-espinho, à espera do momento oportuno para atacá-lo. Rápida, traiçoeira, bela, agitada e manhosa, a raposa parece ter tudo para vencer. O

porco-espinho, por sua vez, é desajeitado, anda por aí balançando o corpo, vivendo sua vidinha simples, correndo atrás do almoço e cuidando da casa.

A raposa aguarda, em silêncio calculado, no cruzamento do caminho. O porco-espinho distraído, pensando na própria vida, cai direto no caminho da raposa. “A-há, agora te peguei!”, pensa a raposa. E salta, arremetendo contra o solo, movendo-se com grande rapidez. O pequeno porco-espinho, percebendo o perigo, olha e pensa: “E lá vamos nós de novo. Será que ela nunca vai aprender?”. Enrolando-se todo, como uma bola perfeita, o porco-espinho se transforma numa esfera de pontas afiadas, apontadas em todas as direções. A raposa, ao pular sobre a presa, vê a defesa do porco-espinho e interrompe o ataque. Recua para a floresta e começa a planejar uma nova linha de ataque. Todos os dias há uma nova versão dessa batalha entre o porco-espinho e a raposa – e, apesar da grande astúcia dessa última, o porco-espinho sempre vence.

A partir dessa pequena parábola, Berlin fez uma adaptação e dividiu as pessoas em dois grupos básicos: as raposas e os porcos-espinhos. As raposas atacam em várias frentes de uma vez, e veem o mundo em toda sua complexidade. Elas se “espalham ou se dispersam e se movem em muitos níveis”, afirma Berlin, e nunca integram seu pensamento num conceito geral ou visão unificadora. Os porcos-espinhos, por sua vez, simplificam um mundo complexo e o transformam numa única ideia organizadora, um princípio básico ou um conceito que unifica e orienta tudo. Não importa o grau de complexidade do mundo; um porco-espinho reduz todos os desafios e dilemas a simples – na verdade, quase simplistas – ideias de porco-espinho. Para um porco-espinho, tudo o que não se relaciona de alguma forma com suas ideias não tem relevância.

O professor Marvin Bressler, de Princeton, destacou o poder do porco-espinho em uma de nossas longas conversas: “Quer saber o que separa aqueles que causam mais impacto de todos os outros igualmente brilhantes? Os primeiros são porcos-espinhos”. Freud e o inconsciente, Darwin e a seleção natural das espécies, Marx e a luta de classes, Einstein e a relatividade, Adam Smith e a divisão do trabalho – todos eles eram porcos-espinhos. Pegaram um mundo complexo e o simplificaram. “Aqueles que deixam as maiores pegadas”, afirmou Bressler, “têm sempre milhares de pessoas dizendo, atrás deles: ‘Boa ideia, mas você foi longe demais!’”.[186]

Para ser bem claro, os porcos-espinhos não são burros. Longe disso. Eles compreendem que a essência de um *insight* profundo é a simplicidade. Existe algo mais simples do que $e = mc^2$? Ou mais simples do que a ideia do inconsciente, composto de um id, um ego e um superego? Ou mais elegante do que a fábrica de alfinetes e a “mão invisível” de Adam Smith? Não, os porcos-espinhos não são simplórios; ao contrário, eles têm uma percepção aguçada que lhes permite enxergar através da complexidade e discriminar padrões subjacentes. Os porcos-espinhos veem o que é essencial – e ignoram o resto.

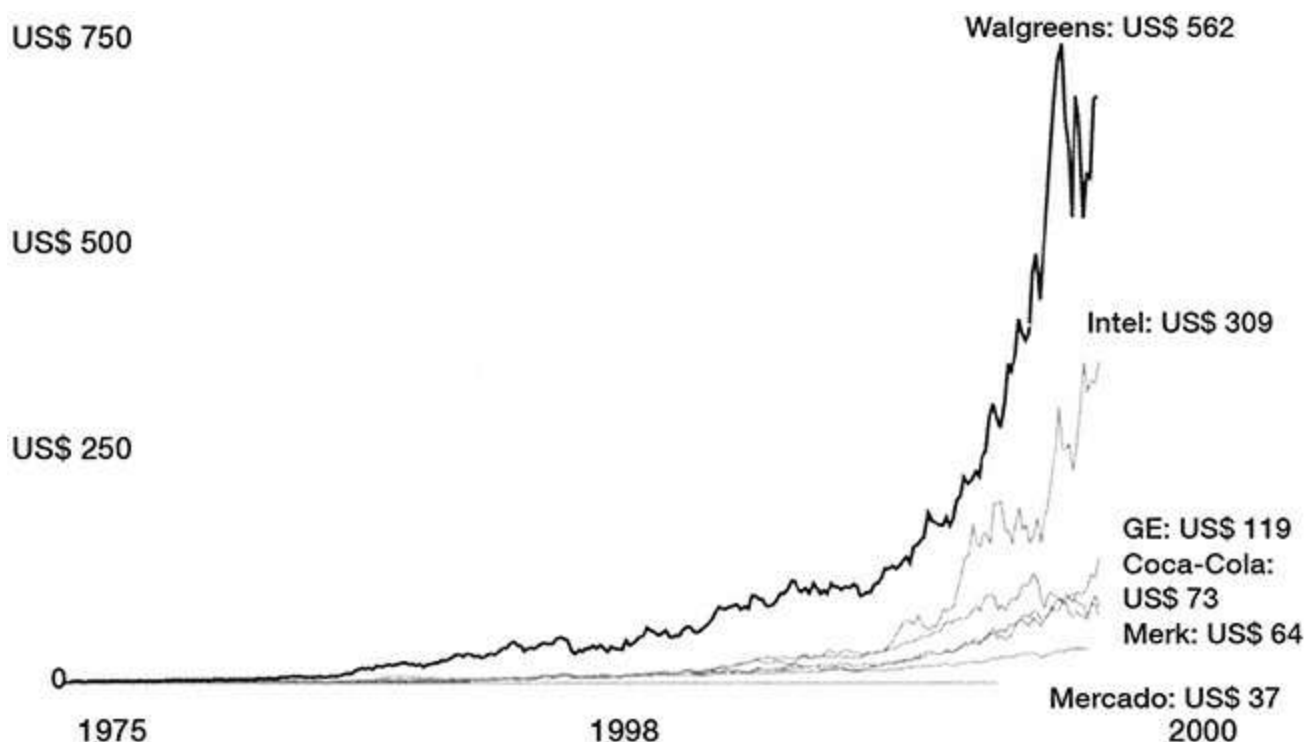
Mas o que é que essa conversa sobre porcos-espinhos e raposas tem a ver com empresas “feitas para vencer”? Simplesmente tudo.

> Aqueles que construíram empresas “feitas para vencer” eram, em maior ou menor grau, porcos-espinhos. E usaram a sua natureza para rumar na direção daquilo que denominamos “conceito do porco-espinho” e aplicaram-no em suas empresas. Aqueles que lideraram as empresas do grupo de comparação direta tendiam a ser raposas e nunca contaram com a vantagem esclarecedora propiciada por um conceito do porco-espinho. Em vez disso, tornaram-se dispersos, imprecisos e inconsistentes.

Vejamos o caso da Walgreens *versus* a Eckerd. Lembre-se de como a Walgreens gerou retorno acumulado dos investimentos em ações, do final de 1975 até 2000, 15 vezes maior que os do mercado acionário geral, superando habilmente empresas do porte da GE, Merck, Coca-Cola e Intel. É um desempenho notável para uma empresa tão anônima (e, para alguns, até mesmo sem graça).

Quando entrevistei Cork Walgreen, insisti para que ele se aprofundasse no assunto e nos ajudasse a entender aquele resultado extraordinário. Já no fim, exasperado, ele disse: “Olhe, não foi nada tão complicado assim! Logo que compreendemos o conceito, bastou seguirmos em frente”.[187]

E que conceito é esse? Só este: ter as melhores farmácias com serviços de conveniência e elevado lucro para cada visita de cliente. É isso. Essa foi a estratégia revolucionária que a Walgreens adotou para superar a Intel, a GE, a Coca-Cola e a Merck.

A Walgreens *versus* um grupo seleto de grandes empresas –
Retorno acumulado por dólar investido em ações,
de 31 de dezembro de 1975 a 1º de janeiro de 2000

No clássico estilo do porco-espinho, a Walgreens tomou esse conceito simples e o implementou com uma consistência obsessiva. Embarcou num programa sistemático de substituição de todos os pontos fora de mão por lojas em lugares mais convenientes – de preferência em esquinas, para que o cliente pudesse entrar e sair facilmente em qualquer direção. Se surgisse um excelente ponto de esquina a apenas meia quadra de uma lucrativa e bem localizada loja da Walgreens, a empresa fechava a loja boa (mesmo tendo de pagar até US$ 1 milhão para romper o contrato de locação) para abrir uma loja excelente na esquina.[188] A Walgreens foi pioneira em farmácias *drive-thru*, viu que os clientes gostaram da ideia e inaugurou centenas delas. Nas áreas urbanas, a Walgreens montou suas lojas bem junto umas das outras, partindo do princípio de que ninguém deveria ter de andar mais do que algumas quadras para encontrar uma Walgreens.[189] No centro de São Francisco, por exemplo, a Walgreens abriu nove lojas num raio de um quilômetro e meio. Nove lojas![190] Se você observar mais atentamente, verá que as lojas da Walgreens estão tão coladas, em algumas cidades, quanto as cafeterias Starbucks, de Seattle.

A Walgreens, então, atrelou seu conceito de conveniência a uma simples ideia econômica: lucro a cada visita de cliente. A estreita proximidade das lojas (nove lojas em um quilômetro e meio!) proporciona economias locais de escala, o que gera caixa para abrir mais lojas bem próximas umas das outras – e isso, por sua vez, atrai mais clientes. Ao incluir serviços de elevada margem, como revelação de filmes em uma hora, a Walgreens aumentou seu lucro por visita de cliente. Com a ampliação dos serviços de conveniência, o número de visitas de clientes também aumentou, o que,

multiplicado pelo maior lucro por visita de cliente, injetou ainda mais caixa no sistema para que a empresa pudesse abrir *ainda mais* lojas. Uma loja atrás da outra, quarteirão por quarteirão, cidade por cidade e região por região, a Walgreens tornou-se cada vez mais um porco-espinho, graças a essa ideia incrivelmente simples.

Num mundo dominado pelos criadores de modismos em administração, por visionários brilhantes, futurólogos grandiloquentes, industriais do medo, gurus motivacionais e muitos outros mais, é uma satisfação ver uma empresa ter sucesso de forma tão estupenda partindo de um conceito tão simples posto em prática com excelência e imaginação. O que poderia ser mais óbvio e simples do que tornar-se a melhor farmácia do mundo com serviços de conveniência e aumentar cada vez mais o lucro por visita de cliente?

Mas, se é tudo assim tão óbvio e simples, como a Eckerd não viu isso? Enquanto a Walgreens se ateve *exclusivamente* às cidades onde podia concretizar o conceito de conveniência/proximidade, não encontramos indícios, na Eckerd, de um conceito de crescimento com coerência semelhante. Negociantes até a alma, os executivos da Eckerd avançavam compulsivamente nas oportunidades de adquirir montes de lojas – 42 unidades aqui, 36 ali – de estilo heterogêneo, sem um tema unificador óbvio.

Enquanto os executivos da Walgreens entenderam que o crescimento lucrativo viria com a supressão de tudo aquilo que não estivesse dentro do conceito do porco-espinho, os executivos da Eckerd perdiam o rumo na busca de crescer por crescer. No início da década de 1980, justamente quando a Walgreens radicalizava na implementação de seu conceito de farmácia com serviços de conveniência, a Eckerd entrou de cabeça no mercado de vídeos domésticos, ao comprar a American Home Video Corporation. Em 1981, o CEO da Eckerd afirmava à revista *Forbes*: “Alguns acham que, quanto mais puristas formos, melhores seremos. Mas eu quero crescer, e o setor de vídeos domésticos mal começou – ao contrário de, digamos, as redes de farmácia”.[191] A incursão da Eckerd no setor de vídeos domésticos gerou um prejuízo de US$ 31 milhões, antes de o negócio ser vendido à Tandy, que cantou vitória por tê-lo adquirido por um preço US$ 72 milhões abaixo de seu valor contábil.[192]

No mesmo ano em que a Eckerd adquiriu a American Home Video, Walgreens e Eckerd tinham receitas virtualmente idênticas (US$ 1,7 bilhão). Dez anos depois, a Walgreens havia crescido a ponto de sua receita ser mais de duas vezes maior que a da Eckerd e acumulava lucros líquidos superiores aos da Eckerd em US$ 1 bilhão, ao longo da década. Vinte anos depois, a Walgreens continuava forte, despontando como uma das transformações mais sólidas de nosso estudo. Nesse ínterim, a Eckerd deixou de existir como empresa independente.[193]

OS TRÊS CÍRCULOS

A ideia do conceito do porco-espinho surgiu em nossas reuniões da equipe de pesquisa, quando tentávamos extrair algum sentido dos resultados espetaculares da Walgreens.

– Será que a gente não está falando apenas de estratégia? – perguntei.

– Lojas de conveniência, lucro por visita de cliente, isso no fundo não é só estratégia? O que há de tão interessante nisso?

– Mas a Eckerd também havia adotado uma estratégia – observou Jenni Cooper, que analisou o contraste entre as duas empresas. – Não podemos dizer que se trata apenas de ter estratégia. *Ambas* tinham estratégias.

A observação de Jenny estava correta. A estratégia, em si, não distinguia as empresas que passaram de boas a excelentes das empresas do grupo de comparação direta. *Os dois* grupos de empresas tinham planos estratégicos, e não há absolutamente nenhuma prova de que as empresas que antes eram boas e se tornaram excelentes tenham investido mais tempo e energia no desenvolvimento de estratégias e no planejamento de longo prazo.

– Ok, então estamos falando só de estratégia boa em oposição à estratégia ruim?

A equipe ficou pensando um minuto. Em seguida, Leigh Wilbanks observou:

– Mas o que mais me surpreende é a incrível simplicidade delas. Ou seja, veja a Kroger com o conceito da Superloja, ou a Kimberly-Clark, com o movimento em direção a produtos em papel, ou a Walgreens, com as farmácias com serviços de conveniência. Foram ideias simples, simples, simples.

Todos os integrantes da equipe de pesquisa entraram na briga, fazendo piada sobre as empresas que estavam estudando. Logo ficou claríssimo que todas as empresas que trilharam o caminho da excelência chegaram a um conceito muito simples, que adotaram como ponto de referência para todas as suas decisões. E esse entendimento coincidiu com resultados revolucionários. Enquanto isso, as empresas do grupo de comparação direta, como a Eckerd, tropeçaram em suas brilhantes estratégias de crescimento.

– Muito bem – recuei. – Mas será que basta a simplicidade? Só porque uma coisa é simples não significa que esteja *certa.* O mundo está cheio de empresas fracassadas que tinham ideias simples, porém *erradas.*

Depois, decidimos empreender uma análise sistemática dos conceitos que orientaram as empresas "feitas para vencer" e cotejá-los com as empresas do grupo de comparação direta. Após alguns meses de filtragem e seleção, avaliando e descartando possibilidades, finalmente conseguimos ver que o conceito do porco-espinho, em cada uma das empresas "feitas para vencer", não era apenas uma ideia simples e aleatória.

A diferença fundamental entre as estratégias adotadas pelas empresas que antes eram boas e se tornaram excelentes e as empresas do grupo de comparação direta residia em dois pontos cruciais. Em primeiro lugar:

as empresas “feitas para vencer” basearam suas estratégias numa profunda compreensão de três dimensões, que denominamos “os três círculos”. Em segundo lugar: as empresas que passaram de boas a excelentes traduziram essa compreensão num conceito simples e cristalino, que guiou todos os seus esforços – daí o termo “conceito do porco-espinho”.

Mais precisamente, o conceito do porco-espinho é *um conceito simples e cristalino que flui do profundo entendimento da interseção entre os três círculos que se seguem*:

1. *A atividade na qual você pode ser o melhor do mundo* (e, igualmente importante, a atividade na qual você *não pode* ser o melhor do mundo). Esse padrão de discernimento transcende em muito a competência principal. Só o fato de você possuir uma competência principal não significa, necessariamente, que você pode ser o melhor do mundo naquilo. Inversamente, a atividade na qual você pode se tornar o melhor do mundo talvez não seja nem mesmo algo em que a empresa esteja engajada no momento.
2. *O que aciona o seu motor econômico.* Todas as empresas que fizeram a transição de boas para excelentes alcançaram profundos *insights* em relação a como gerar, com eficácia, o fluxo de caixa e a lucratividade de modo substancial e contínuo. Especificamente, elas descobriram o único denominador – lucro por “x” – que tinha mais impacto em sua economia (seria o fluxo de caixa por “x” no setor social).
3. *Aquilo que lhe desperta paixão.* As empresas que se tornaram excelentes se concentraram nas atividades que despertavam sua paixão. A ideia aqui não é estimular a paixão, mas descobrir aquilo que o apaixona.

OS TRÊS CÍRCULOS DO CONCEITO DO PORCO-ESPINHO

Para entender rapidamente o que são os três círculos, acompanhe a seguinte analogia pessoal. Suponha que você tivesse condições de construir uma vida profissional que passasse nos três testes que se seguem: primeiro, você está fazendo um trabalho para o qual tem um talento genético ou divino, e talvez possa se tornar um dos melhores do mundo na aplicação desse talento. ("Acho que nasci para fazer isso.") Segundo, você está sendo bem pago para fazer o que faz. ("E ainda sou pago para fazer isso? Será que estou sonhando?") Terceiro, você está fazendo um trabalho pelo qual está apaixonado e absolutamente ama fazer, e sente prazer no processo em si. ("Fico ansioso para levantar e mergulhar em meu trabalho, e realmente acredito naquilo que estou fazendo.") Se você pode caminhar em direção à interseção desses três círculos e traduzi-la em um conceito simples e cristalino, que oriente suas escolhas na vida, então você terá um conceito do porco-espinho só seu.

Para ter um conceito do porco-espinho plenamente desenvolvido, você precisa de *todos os três* círculos. Se você ganha muito dinheiro fazendo coisas nas quais jamais será o melhor, vai construir apenas uma empresa bem-sucedida, não uma empresa excelente. Se você se tornar o melhor em alguma coisa, jamais permanecerá no topo se não tiver uma paixão intrínseca pelo que faz. Finalmente, você pode ser tão apaixonado quanto quiser, mas se não for o melhor naquilo, ou se a atividade não tiver sentido financeiramente, você poderá se divertir muito, mas não produzirá excelentes resultados.

COMO SABER EM QUE ATIVIDADE VOCÊ PODE (OU NÃO PODE) SER O MELHOR

"Eles se atêm àquilo que sabem fazer e deixam sua capacidade, não seus egos, determinar o que pretendem".[194] Foi o que escreveu Warren Buffett sobre o investimento de US$ 290 milhões que fez na Wells Fargo, a despeito de suas profundas reservas com relação ao setor bancário.[195] Antes de ter claro seu conceito do porco-espinho, a Wells Fargo tentou ser um banco global, que operava como um mini Citicorp e era medíocre em sua atuação. Depois, primeiro sob a batuta de Dick Cooley e depois de Carl Reichardt, os executivos da Wells Fargo começaram a se fazer uma série de perguntas incômodas: em que temos potencial de fazer algo melhor do que qualquer outra empresa? E, igualmente importante: o que é que nós *não* podemos fazer melhor do que qualquer outra empresa? E, se não podemos ser os melhores, então para que insistir nisso?

Deixando de lado seus egos, a equipe da Wells Fargo desativou a grande maioria de suas operações internacionais, admitindo o fato de que não conseguiria ser melhor do que o Citicorp em serviços bancários internacionais.[196] A partir daí, a Wells Fargo concentrou sua atenção nas atividades nas quais *podia* ser a melhor do mundo: gerenciar um banco como negócio, com foco no oeste dos Estados Unidos. E ponto final. Foi essa a essência do conceito do porco-espinho que fez a Wells Fargo deixar de ser uma cópia medíocre do Citicorp para se transformar num dos bancos de melhor desempenho do mundo.

Carl Reichardt, CEO da Wells Fargo na época da transição, se destaca como um consumado porco-espinho. Enquanto seus colegas no Bank of America entravam numa espécie de pânico, indo da reação à revolução, em resposta à desregulamentação – contratando gurus especializados em mudança que aplicavam modelos sofisticados e convocavam reuniões que tomavam muito tempo – Reichardt reduzia tudo à sua simplicidade essencial.[197] "Isso não é nenhuma ciência espacial", disse-nos ele em uma entrevista. "O que fizemos foi tão simples, e a gente manteve tudo simples. Foi tudo tão simples e óbvio que é até ridículo falar sobre esse assunto. O executivo médio, vindo de um setor altamente competitivo e sem regulamentação, teria feito o mesmo, da mesma forma que um ganso atacaria um besouro".[198]

Reichardt manteve as pessoas concentradas o tempo todo na simples ideia do porco-espinho, e os lembrava sempre de que "há mais dinheiro a se ganhar em Modesto do que em Tóquio".[199] Aqueles que trabalharam com Reichardt ficavam maravilhados com seu talento para o que fosse simples. "Se Carl fosse um saltador nas Olimpíadas", afirmou um de seus colegas, "ele não daria aqueles saltos mortais quíntuplos. Ele daria o melhor salto de anjo do mundo, e faria isso perfeitamente muitas vezes".

O foco da Wells Fargo no conceito do porco-espinho era tão intenso que se tornou, em suas próprias palavras, um “mantra”. Durante nossas entrevistas, as pessoas da Wells Fargo repetiam sempre o mesmo tema: “Não foi tão complicado assim. Nós só analisamos com todo rigor aquilo que estávamos fazendo – e decidimos nos concentrar inteiramente naquelas poucas coisas que sabíamos que podíamos fazer melhor do que qualquer outro banco, e não desviamos nossa atenção para áreas que só alimentariam nossos egos, mas nas quais não poderíamos ser os melhores”.[200]

> *Isso me leva a um dos pontos mais cruciais deste capítulo:* o conceito do porco-espinho não é uma meta para ser o melhor, uma estratégia para ser o melhor, uma intenção de ser o melhor, um plano para ser o melhor. É uma compreensão das atividades nas quais se pode ser o melhor. Essa distinção é absolutamente fundamental.

Toda empresa gostaria de ser a melhor em alguma área, mas poucas realmente entendem – com profunda percepção e clareza, e sem interferência do ego – as atividades nas quais têm realmente potencial para ser as melhores e, igualmente importante, as atividades nas quais *não podem* ser as melhores. E essa é a distinção que se coloca como um dos principais contrastes entre as empresas que trilharam o caminho da excelência e as empresas do grupo de comparação direta.

Façamos uma comparação entre a Abbott e a Upjohn. Em 1964, as duas empresas eram quase idênticas, em termos de receita, lucro e linha de produtos. O grosso do negócio de ambas estava no setor de remédios, principalmente antibióticos. Ambas tinham administração familiar. Ambas estavam bem atrás do resto do setor farmacêutico. Só que, em 1974, a Abbott teve um desempenho revolucionário, produzindo retornos acumulados de 4 vezes o mercado e 5,5 vezes a Upjohn, ao longo dos 15 anos que se seguiram à transição. Uma diferença considerável entre as duas empresas é que a Abbott desenvolveu um conceito do porco-espinho com base na atividade na qual ela poderia ser a melhor – e a Upjohn não.

A Abbott começou a enfrentar a realidade nua e crua. Em 1964, ela tinha perdido a oportunidade de se transformar na maior indústria farmacêutica. Enquanto a Abbott se arrastara sonolentamente ao longo das décadas de 1940 e 1950, vivendo de sua galinha dos ovos de ouro, a eritromicina, empresas como a Merck haviam montado aparelhos de pesquisa que rivalizavam com os de Harvard e Berkeley. Por volta de 1964, George Cain e sua equipe na Abbott compreenderam que a Merck e outras estavam tão à sua frente em termos de pesquisa, que tentar ser a melhor empresa farmacêutica seria o mesmo que um time de futebol americano da escola secundária tentar enfrentar os Dallas Cowboys.

Embora toda a história da Abbott estivesse alicerçada na produção de remédios, tornar-se a melhor indústria farmacêutica não era mais uma opção viável. Assim, orientada por um líder de nível 5 e penetrando no lado da fé do Paradoxo Stockdale (deve haver uma fórmula para que triunfemos como uma empresa excelente, e nós vamos descobrir!), a equipe da Abbott procurou descobrir em que atividade a empresa poderia ser a melhor. Por volta de 1967, tiveram um tremendo *insight*: perdemos a chance de ser a melhor empresa farmacêutica, mas temos uma oportunidade de atingir a excelência criando produtos que contribuam para baratear os serviços de assistência médica e sanitária. A Abbott havia feito testes com produtos nutricionais hospitalares, elaborados para ajudar os pacientes a se fortalecerem rapidamente após cirurgias, e instrumentos de diagnósticos (uma das formas básicas de reduzir os custos do atendimento à saúde é pelo diagnóstico certo). A Abbott acabou se tornando a empresa número um nessas duas áreas, o que a fez avançar muito na trajetória para se tornar a melhor empresa do mundo na criação de produtos que tornam os serviços médicos e sanitários mais baratos.[201]

A Upjohn jamais enfrentou a dura realidade dos fatos – e continuou a viver na ilusão de que poderia superar a Merck.[202] Mais tarde, quando ficou ainda mais para trás em relação aos líderes do setor, diversificou sua atuação em áreas nas quais definitivamente não poderia ser a melhor do mundo, como a de plásticos e de produtos químicos. Como foi perdendo terreno cada vez mais, a Upjohn retornou seu foco no setor de remédios sujeitos a retenção de receita médica; no entanto, jamais encarou o fato de que era pequena demais para vencer no jogo dos gigantes da indústria farmacêutica.[203] Apesar de gastar sistematicamente quase duas vezes o percentual de vendas aplicado pela Abbott em P&D, a Upjohn viu seus lucros minguarem até menos da metade dos lucros da Abbott, antes de a empresa ser comprada, em 1995.[204]

> O exemplo da Abbott *versus* a Upjohn acentua a diferença entre um "negócio estratégico" e o conceito do porco-espinho. Só porque determinada coisa é seu negócio principal – só porque você vem fazendo essa mesma coisa há anos, ou mesmo há décadas –, isso não significa, necessariamente, que você pode ser o melhor do mundo em seu ramo. *E, se você não pode ser o melhor do mundo em seu negócio principal, então o seu negócio principal não pode ser a base de seu conceito do porco-espinho.*

Em termos claros, o conceito do porco-espinho não é o mesmo que competência principal. Você pode ser competente em alguma atividade, mas não tem, necessariamente, o potencial para ser o melhor do mundo naquilo. Fazendo uma analogia, vejamos o exemplo de um jovem que tira sempre 10 em cálculo nas provas e tem elevada pontuação em matemática, no teste de aptidão escolar, demonstrando que sua competência principal é a matemática. Isso significa que esse jovem deve se tornar

matemático? Não necessariamente. Suponha, agora, que essa pessoa entra para a faculdade, escolhe cursos de matemática, continua a tirar notas 10 e, no entanto, encontra pessoas que são *geneticamente codificadas* para a matemática. Como afirmou um desses alunos, após sua experiência: “Eu levava três horas para terminar o teste final. E havia aqueles que terminavam o mesmo teste final em 30 minutos e tiravam 10 com louvor. Seus cérebros simplesmente tinham conexões diferentes. Eu poderia ser um matemático muito competente, mas logo percebi que jamais poderia ser um dos melhores”. Talvez esse jovem seja pressionado pelos pais e amigos a não abandonar a matemática. Talvez eles digam: “... mas você é tão bom nisso...”. Da mesma forma que o nosso jovem, muitas pessoas foram empurradas para carreiras, ou acabaram dedicando-se a uma profissão, nas quais jamais conseguirão ter completo domínio ou se sentir realizadas. Por sofrerem da maldição da competência, sem possuir o conceito do porco-espinho, raramente atingem a excelência naquilo que fazem.

O conceito do porco-espinho exige um rigoroso padrão de excelência. Não se trata apenas de construir força e competência, mas de entender qual é a atividade em que sua organização tem potencial para ser a melhor entre as melhores – e se concentrar nela. Assim como a Upjohn, as empresas do grupo de comparação direta se prenderam a atividades nas quais eram “boas”, mas nunca seriam as melhores; ou pior, saíram em busca de crescimento fácil e lucros em setores nos quais elas não tinham a mínima condição de ser as melhores. Ganharam dinheiro, mas jamais se tornaram excelentes.

Sair da condição de empresa boa e chegar à de empresa excelente exige transcender a maldição da competência. É necessário ter disciplina para dizer: “Só porque somos bons nisso – só porque estamos ganhando dinheiro e gerando crescimento – não significa necessariamente que podemos ser os melhores nessa atividade”. As empresas “feitas para vencer” entenderam que fazer aquilo no qual se é bom só poderá torná-lo bom; concentrar-se exclusivamente naquilo que você pode, potencialmente, fazer melhor do que qualquer outra organização é o único caminho para a excelência.

Todas as empresas “feitas para vencer” acabaram adquirindo um profundo conhecimento desse princípio e dedicaram seu futuro a distribuir os recursos para as poucas áreas nas quais podiam, potencialmente, ser as melhores (ver tabela a seguir). As empresas do grupo de comparação direta raramente atingiram essa compreensão.

EMPRESAS “FEITAS PARA VENCER” E O CÍRCULO “A MELHOR DO MUNDO EM...” SEGUNDO O CONCEITO DO PORCO-ESPINHO

Esta tabela mostra a compreensão a que as empresas “feitas para vencer” chegaram, e que formou a base “porco-espinho” de sua ascensão de empresa boa para empresa excelente. Observação: esta lista não inclui as atividades nas quais essas empresas já eram as melhores do mundo quando iniciaram sua transição (a maioria delas, na verdade, não era “a melhor” em nada);

apresenta, em vez disso, as atividades nas quais elas chegaram à conclusão que *tinham potencial para se tornar* as melhores do mundo.

Abbott: tinha potencial para se tornar a melhor na criação de um portfólio de produtos que baixassem o custo da assistência médica e sanitária.	**Observação:** a Abbott encarou a realidade de que não tinha condições de se tornar a melhor indústria farmacêutica do mundo, apesar do fato de os produtos farmacêuticos representarem, na época, 99% de sua receita.[205] Ela mudou seu foco para a criação de um portfólio de produtos que contribuíssem para baixar o custo da assistência médica e sanitária, notadamente produtos de nutrição para uso hospitalar, produtos para diagnóstico e suprimentos para hospitais.
Circuit City: tinha potencial para se tornar a melhor na implementação do "Modelo 4-S" aplicado às vendas diretas ao consumidor de itens de preço elevado.	**Observação**: a Circuit City viu que podia se tornar o "McDonald's" do varejo de preço elevado, capaz de operar um sistema geograficamente disperso por controle remoto. O seu diferencial não residia no "Modelo 4-S" em si (Serviço, Sortimento, Economia*, Satisfação), mas na *execução consistente e superior* do modelo.
Fannie Mae: tinha potencial para se tornar o melhor *player* no mercado de capitais em tudo o que se referia a hipotecas.	**Observação**: o *insight* decisivo foi vislumbrar: (1) que poderia ser um *player* completo no mercado de capitais, tão bom quanto qualquer um em Wall Street; e (2) que poderia desenvolver uma habilidade única para avaliar o risco nos seguros relacionados a hipotecas.
Gillette: tinha potencial para se tornar a melhor na construção de marcas globais superiores em itens de necessidade diária que exigem sofisticada tecnologia de fabricação.	**Observação**: a Gillette viu que possuía uma rara combinação de duas habilidades bem distintas: (1) a habilidade para produzir bilhões de produtos de baixo custo e tolerância superelevada (ou seja, lâminas de barbear); e (2) a habilidade de construir marcas globais de consumo – isto é, de ser a "Coca-Cola" das lâminas ou das escovas de dente.
Kimberly-Clark: tinha potencial para se tornar a melhor do mundo em produtos de consumo à base de papel.	**Observação**: a Kimberly-Clark percebeu que tinha uma habilidade inata para criar marcas que passam a designar toda uma categoria de produtos, marcas em que o nome do produto é sinônimo da própria categoria, em produtos à base de papel (exemplo: o Kleenex).
Kroger: tinha potencial para se tornar a melhor em Superlojas inovadoras, com produtos variados.	**Observação**: a Kroger sempre foi forte na inovação das lojas de hortifrútis. Ela aplicou essa habilidade na ideia de como criar uma loja combinada com muitas minilojas inovadoras e de elevada margem sob um mesmo teto.
Nucor: tinha potencial para ser a melhor na aplicação da cultura e da tecnologia para produzir aço de baixo custo.	**Observação**: a Nucor acabou descobrindo que tinha tremenda habilidade em duas áreas: (1) criação de uma cultura de desempenho; e (2) iniciativa para fazer apostas sábias em novas tecnologias de produção. Ao combinar essas duas características, conseguiu transformar-se no produtor de aço de menor custo dos Estados Unidos.
Philip Morris: tinha potencial para se tornar a melhor do mundo na formação de fidelidade a marcas de cigarros e, posteriormente, de outros itens de consumo.	**Observação**: no início da transição, a Philip Morris compreendeu que podia simplesmente ser a melhor empresa de cigarros do mundo. Depois, começou a se diversificar em áreas diferentes do fumo (abordagem adotada como medida preventiva por todas as empresas de cigarros), mas manteve-se fiel à capacidade de construir marcas dos chamados produtos "pecaminosos", como cerveja, cigarros, chocolate, café e produtos alimentícios.
Pitney Bowes: tinha potencial para se tornar a melhor do	**Observação**: enquanto a Pitney duelava com a questão de como

mundo na transmissão de mensagens que exigem sofisticados equipamentos de escritório.	evoluir para além das seladoras automáticas, teve dois *insights* importantíssimos em relação a seus pontos fortes: (1) que ela não era uma empresa de postagem, mas poderia ter uma definição mais ampla (conceito de serviço de mensagens); e (2) que era forte, sobretudo, na criação de equipamentos sofisticados para áreas de apoio.
Walgreens: tinha potencial para se tornar a melhor do mundo em farmácias com serviços de conveniência.	**Observação**: a Walgreens viu que não era apenas uma farmácia, mas também uma loja de conveniência. Começou a procurar sistematicamente os melhores locais, agrupando muitas lojas num pequeno raio e sendo pioneira nas farmácias *drive-thru*. Fez também grandes investimentos em tecnologia para conectar as lojas Walgreens no mundo todo e criar uma "farmácia da esquina" gigante.
Wells Fargo: tinha potencial para se tomar a melhor em gerenciar um banco como negócio, com foco no oeste dos Estados Unidos.	**Observação**: a Wells teve dois *insights* fundamentais: (1), a maioria dos bancos se via como bancos, se comportava como bancos e protegia a cultura do sistema bancário. A Wells se via como um negócio que, por acaso, atua no setor bancário. "Gerencie-o como um negócio" e "gerencie como se fosse o dono" tornaram-se mantras; e (2) a Wells reconheceu que não poderia ser a melhor do mundo como um superbanco global, mas que podia ser a melhor no oeste dos Estados Unidos.

PERCEPÇÃO QUANTO AO SEU MOTOR ECONÔMICO – QUAL É O SEU DENOMINADOR?

As empresas "feitas para vencer" geraram, repetidamente, resultados espetaculares em setores *nada* espetaculares. O setor bancário estava situado no quartil inferior dos setores (em termos de retorno global) durante o mesmo período em que a Wells Fargo superou o mercado em quatro vezes. Mais impressionante ainda: tanto a Pitney Bowes como a Nucor figuravam em setores que ocupavam a faixa dos 5% inferiores; no entanto, ambas superaram o mercado bem mais de cinco vezes. Somente uma das empresas "feitas para vencer" teve o benefício de estar num grande setor (por definição, um setor que está nos 10% superiores); cinco estavam em bons setores; e cinco estavam em setores entre ruins e péssimos. (Ver o Apêndice 5A para uma análise do sumário do setor.)

> Nosso estudo mostra claramente que uma empresa não precisa estar num grande setor para se tornar uma empresa excelente. Todas as empresas que deixaram de ser boas para se tornar excelentes montaram um fabuloso motor econômico, independentemente de seu setor. E foram capazes de fazê-lo porque chegaram a profundos *insights* com relação à própria economia.

Este não é um livro sobre microeconomia. Cada empresa e cada setor tinham sua própria realidade econômica, e não vou falar mal de todos eles aqui. O ponto principal é que cada uma das empresas que antes eram boas e hoje são excelentes alcançou um

profundo entendimento dos principais ativadores de seus motores econômicos – e montaram seus sistemas em função dessa compreensão.

Dito isso, porém, nós efetivamente percebemos uma forma particularmente polêmica de *insight* econômico que todas as empresas que trilharam o caminho da excelência tiveram: a ideia de um único “denominador econômico”.

Pense nele em termos da seguinte pergunta: *Se você pudesse escolher um, não mais do que um, indicador – lucro por “x” (ou, no setor social, o fluxo de caixa por “x”) e aumentá-lo sistematicamente ao longo do tempo, que “x” teria o maior e mais duradouro impacto sobre o seu motor econômico?* Aprendemos que essa simples pergunta leva a uma percepção profunda do funcionamento interno da economia de uma organização.

Lembre-se de como a Walgreens abandonou o modelo padrão, do lucro por loja e, em vez disso, começou a se concentrar no lucro *por visita de cliente*. Os locais convenientes são caros, mas ao aumentar o lucro por visita de clientes, a Walgreens teve condições de aproximar as lojas (nove lojas num raio de um quilômetro e meio!) *e, simultaneamente, garantir e aumentar a lucratividade* do sistema como um todo. O modelo padrão do lucro por loja opunha-se ao conceito de conveniência. (A forma mais rápida de aumentar o lucro por loja teria sido diminuir o número de lojas e abri-las em pontos mais baratos. Isso teria destruído o conceito de conveniência.)

Ou então analise o caso da Wells Fargo. Quando a equipe da Wells encarou o fato brutal de que a desregulamentação transformaria a atividade bancária em *commodity,* ela compreendeu que os instrumentos padrão de aferição bancária, como lucro por empréstimo e lucro por depósito, não seriam mais os principais atrativos. Em vez desses, o banco se agarrou a outro denominador: *lucro por empregado*. Dentro dessa lógica, a Wells Fargo tornou-se um dos primeiros bancos a mudar seu sistema de distribuição e concentrar-se, principalmente, em filiais sem sofisticação e caixas eletrônicos.

> O denominador pode ser bastante sutil, às vezes até mesmo longe de ser óbvio. A chave é usar o denominador para atingir um entendimento e uma percepção de seu modelo econômico.

Por exemplo, a Fannie Mae captou o sutil denominador de lucro por *nível de risco* da hipoteca, e não por hipoteca (que teria sido a escolha “óbvia”). É um *insight* brilhante. O verdadeiro motor econômico da Fannie Mae é a capacidade de perceber, melhor do que ninguém, o risco de inadimplência num pacote de hipotecas. Aí, o banco ganha dinheiro com a venda de seguros e com a administração do *spread* do risco. Simples, intuitivo, nada óbvio – e certo.

A Nucor, por exemplo, deixou sua marca na absurdamente competitiva indústria siderúrgica com o denominador de lucro por tonelada de produto acabado. À primeira vista, você poderá pensar que o denominador adequado seria lucro por empregado ou por custo fixo. Mas o pessoal da Nucor entendeu que seu motor econômico era uma combinação de cultura de ética no trabalho *e* aplicação de avançada tecnologia de produção. Lucro por empregado ou por custo fixo é uma equação que não captaria essa dualidade tão bem quanto lucro por tonelada de produto acabado.

É necessário ter um único denominador? Não, mas fazer força para ter um único denominador gera melhores *insights* do que ficar à deriva, com três ou quatro denominadores. A questão do denominador serve de mecanismo para forçar um entendimento mais profundo dos fatores que realmente movimentam seu motor econômico. Como a questão do denominador surgiu a partir da pesquisa, nós a testamos com algumas equipes executivas. E vimos que ela sempre estimulava intenso diálogo e debate. Além do mais, mesmo nos casos em que a equipe não conseguiu (ou não quis) identificar um denominador único, o desafio os levou a uma análise mais profunda. E, no fim das contas, é este o ponto: não se trata de ter um denominador só por ter, mas para chegar a uma percepção que, em última análise, leva a uma economia mais sólida e duradoura.

DENOMINADOR ECONÔMICO

Esta tabela mostra a compreensão acerca do denominador econômico a que chegaram as empresas “feitas para vencer” nos anos decisivos da transição.

Abbott: *por empregado.*	**Principal compreensão:** a mudança de “lucro por linha de produto” para “lucro por empregado” casou bem com a ideia de contribuir para baixar o custo dos serviços de assistência médica e sanitária.
Circuit City: *por região geográfica.*	**Principal compreensão**: a mudança de “lucro por loja individual” para “lucro por região” refletiu as economias de escala locais. Embora o desempenho de cada loja continuasse a ser vital, o agrupamento regional foi uma compreensão decisiva, que fez o modelo econômico da Circuit City superar o da Silo.
Fannie Mae: *em função do nível de risco da hipoteca.*	**Principal compreensão**: a mudança de “lucro por hipoteca” para “lucro em função do nível de risco” da hipoteca refletiu uma compreensão fundamental: o gerenciamento da taxa de risco reduz a dependência das flutuações das taxas de juros.
Gillette: *por consumidor.*	**Principal compreensão**: a mudança de “lucro por divisão” para “lucro por consumidor” refletiu o poder econômico das compras que podem se repetir (por exemplo, cartuchos de lâminas) multiplicado pelo elevado lucro por compra (por exemplo, o Mach 3, com lâminas não descartáveis).
Kimberly-Clark: *por marca de consumo.*	**Principal compreensão**: mudança de “lucro por ativo fixo” (as fábricas) para “lucro por marca de consumo”; seria algo menos cíclico e mais lucrativo nos momentos bons e nos difíceis.
Kroger: *por população local.*	**Principal compreensão**: a mudança de “lucro por loja” para “lucro por

	população local" refletiu o entendimento de que a participação de mercado local definia o modelo econômico da loja de hortifrútis. Se você não for a número 1 ou número 2 em termos de participação no mercado local, está fora do jogo.
Nucor: *por tonelada de produto acabado.*	**Principal compreensão**: a mudança de "lucro por divisão" para "lucro por tonelada de produto acabado" refletiu a mistura singular de uma cultura de elevada produtividade com a tecnologia de miniusina, em lugar de se preocupar apenas com o volume.
Philip Morris: *por categoria de marca global.*	**Principal compreensão**: a mudança de "lucro por região de venda" para "lucro por categoria de marca global" refletiu o entendimento de que a verdadeira chave da excelência estava nas marcas que tivessem poder global, como a Coca-Cola.
Pitney Bowes: *por cliente.*	**Principal compreensão**: a mudança de "lucro por seladora automática" para "lucro por consumidor" refletiu a ideia de que a Pitney Bowes poderia usar as seladoras automáticas como ponto de partida para introduzir uma série de produtos sofisticados nos escritórios dos clientes.
Walgreens: *por visita de cliente.*	**Principal compreensão**: a mudança de "lucro por loja" para "lucro por visita de cliente" refletiu uma relação simbiótica entre os pontos convenientes (e caros) de lojas e economia duradoura.
Wells Fargo: *por empregado.*	**Principal compreensão**: a mudança de "lucro por empréstimo" para "lucro por empregado" refletiu a compreensão da dura realidade da desregulamentação: a atividade bancária é uma *commodity.*

Todas as empresas "feitas para vencer" descobriram um denominador econômico-chave (ver a tabela na página 146), enquanto as empresas do grupo de comparação direta, em geral, não conseguiram. Na verdade, encontramos apenas um caso, entre as empresas de comparação direta, em que a organização chegou a uma profunda compreensão de seu próprio modelo econômico. A Hasbro iniciou seu movimento ascendente em função da percepção de que um portfólio de brinquedos e jogos clássicos, tais como Monopólio, gera mais fluxo de caixa duradouro do que grandes e efêmeros sucessos. Na verdade, a Hasbro foi a única empresa de comparação direta que compreendeu todos os três círculos do conceito do porco-espinho. Tornou-se a melhor do mundo em adquirir os direitos e renovar brinquedos testados e aprovados, relançando-os e reciclando-os exatamente no momento oportuno, para aumentar os lucros por marcas clássicas. E o pessoal da empresa tinha grande paixão pelo ramo em que atuava.

Por desenvolver sua construção sistematicamente a partir de todos os três círculos, a Hasbro se tornou a empresa de comparação de melhor desempenho em nosso estudo, conferindo ainda mais credibilidade ao poder do conceito do porco-espinho.[206]

A transição da Hasbro *não se manteve*, em parte, porque a empresa perdeu a disciplina de ficar dentro dos três círculos, após a inesperada morte de Stephen Hassenfeld, seu CEO. O caso da Hasbro reforça uma lição básica: *se você aplicar essas ideias com sucesso, e depois interromper, vai escorregar e regredir, de empresa*

excelente para empresa boa – ou pior. A única forma de manter a excelência é continuar aplicando os princípios fundamentais que transformam uma empresa boa em excelente.

ENTENDA SUA PAIXÃO

Quando entrevistamos os executivos da Philip Morris, deparamo-nos com uma intensidade e uma paixão que nos deixaram surpresos. Lembre-se de que, no capítulo "Primeiro Quem", George Weissman afirmou que trabalhar na empresa tinha sido o segundo grande caso de amor de sua vida, só perdendo para seu casamento. Apesar de uma coletânea bem "pecaminosa" de produtos (cigarros Marlboro, cerveja Miller, queijo Velveeta com 67% de gordura, Café Caseiro Maxwell para os viciados em cafeína, Toblerone para os chocólatras e por aí vai), percebemos uma tremenda paixão pelo negócio. A maioria dos altos executivos da Philip Morris era formada por consumidores apaixonados pelos seus próprios produtos. Em 1979, Ross Millhiser, então vice-presidente do Conselho da Philip Morris e fumante contumaz, declarou: "Eu amo o cigarro. É uma das coisas que fazem que realmente valha a pena viver".[207]

O pessoal da Philip Morris amava declaradamente a empresa e tinha paixão pelo que fazia. É como se cada um deles se sentisse como o caubói solitário e profundamente independente retratado nos anúncios do Marlboro. Temos o direito de fumar, e vamos proteger esse direito! Uma integrante do conselho comentou comigo, durante minha pesquisa para um projeto anterior: "Eu adoro estar no Conselho da Philip Morris. É como fazer parte de algo realmente especial". E disse isso em meio a orgulhosas baforadas.[208]

Bem, você pode afirmar: "Mas isso é apenas uma atitude de defesa do setor de cigarros. É claro que eles precisam se sentir assim; do contrário, como conseguiriam dormir tranquilos?". Mas lembre-se de que a R.J. Reynolds *também* atuava no ramo de cigarros e era patrulhada pela sociedade. No entanto, ao contrário da Philip Morris, os executivos da R.J. Reynolds começaram a diversificar suas atividades, fora do ramo de cigarros, em qualquer área em que a empresa pudesse crescer – independentemente de as pessoas terem ou não paixão por todas aquelas aquisições, ou do fato de a empresa ter ou não chance de se tornar a melhor do mundo em cada um daqueles segmentos. O pessoal da Philip Morris se manteve muito mais próximo do negócio de cigarros, em grande parte porque todos amavam o setor. Em contrapartida, o pessoal da R.J. Reynolds via o cigarro apenas como meio de ganhar dinheiro. Como foi intensamente retratado no livro *Barbarians at the gate* (Harper Collins, 1990), os executivos da R.J. Reynolds, ao final, perderam a paixão por qualquer outra coisa que não fosse enriquecer em função de uma compra especulativa.[209]

Pode parecer estranho falar de algo tão delicado e confuso como a "paixão" como parte integrante de um modelo estratégico. Mas a paixão se tornou parte fundamental do conceito do porco-espinho, em todas as empresas que passaram de boas a excelentes. Você não consegue fabricar paixão, ou "motivar" pessoas para que sintam paixão. Só consegue *descobrir* o que provoca a paixão em você e nas pessoas à sua volta.

> As empresas "feitas para vencer" não determinaram: "Muito bem, gente, agora vamos nos apaixonar pelo que estamos fazendo". Elas tiveram a sensatez de fazer justamente o contrário: *só devemos fazer o que nos inspira paixão*. Os executivos da Kimberly-Clark fizeram a transição para produtos de consumo com base em papel principalmente porque podiam se apaixonar ainda mais por eles. Como expôs um desses executivos, os produtos tradicionais de papel são bons, "eles só não têm o carisma de uma fralda".[210]

Quando os executivos da Gillette tomaram a decisão de produzir sistemas de barbear sofisticados e relativamente caros, em vez de entrar numa batalha pela margem baixa dos descartáveis, o principal motivo foi o fato de que simplesmente não conseguiam se entusiasmar com as lâminas descartáveis e baratas. "Zeien discorre sobre sistemas de barbear com o mesmo tipo de deleite técnico que se espera de um engenheiro da Boeing ou da Hughes", escreveu um jornalista sobre o CEO da Gillette, em 1996.[211] A Gillette sempre foi insuperável, quando se dedica a negócios que se encaixam no seu conceito do porco-espinho. "Quem não for apaixonado pela Gillette nem deve tentar trabalhar lá", escreveu um repórter do *Wall Street Journal*, que narrava, em sua matéria, o caso de uma jovem recém-formada em uma das grandes faculdades de Administração que não foi contratada porque não demonstrou paixão suficiente por desodorantes.[212]

Talvez você também não consiga se apaixonar por desodorantes. Talvez ache difícil imaginar estar apaixonado por remédios, lojas de hortifrútis, cigarros ou seladoras automáticas. E pode se perguntar que tipo de sujeito se empolga com a tarefa de tornar um banco tão eficiente quanto o McDonald's, ou acha uma fralda carismática. No final das contas, nada disso importa. A questão é que *as pessoas* se apaixonaram pelo que faziam, e que essa paixão foi profunda e genuína.

Mas isso não significa, porém, que você tem de ser apaixonado pela mecânica do negócio em si (embora você possa ser). O círculo da paixão pode ser focado, da mesma forma, *naquilo que a empresa representa.* Por exemplo, o pessoal da Fannie Mae não era apaixonado pelo processo mecânico de transformar hipotecas em títulos mobiliários de mercado. Mas todos se sentiam tremendamente motivados pela ideia de ajudar pessoas de todas as classes, origens e raças a realizar o sonho americano de comprar sua própria casa. Linda Knight, que entrou na Fannie Mae em 1983, justamente quando a empresa enfrentava o seu período mais negro, nos disse: "Não era simplesmente mais

uma empresa antiga e repleta de problemas; era uma empresa a ponto de concretizar o sonho da casa própria para milhares de americanos. É um papel muito mais importante do que simplesmente ganhar dinheiro, e é por isso que nós sentimos esse compromisso tão profundo em preservar, proteger e melhorar a empresa”.[213] É como resumiu outro executivo da Fannie Mae: “Vejo a nossa empresa como um mecanismo-chave para fortalecer todo o tecido social dos Estados Unidos. Sempre que visito bairros com problemas, que estão ressuscitando porque mais famílias têm suas próprias casas, volto para o trabalho reenergizado”.

A VITÓRIA DA COMPREENSÃO SOBRE A BRAVATA

Dentro da equipe de pesquisa, muitas vezes a gente se pega conversando sobre a diferença entre as fases “pré-porco-espinho” e “pós-porco-espinho”. Na fase anterior ao conceito do porco-espinho, tateava-se em meio à neblina. Você está prosseguindo numa longa caminhada, mas não consegue enxergar direito. A cada entroncamento do caminho, você enxerga só um pouquinho mais à frente, o que nos obriga a caminhar a passos lentos.

Já com o conceito do porco-espinho, abre-se uma clareira, a neblina se dissipa e você consegue enxergar quilômetros adiante. Daí para a frente, cada encruzilhada exigirá menos cuidados, e você então poderá decidir se deve começar a caminhar a passos rápidos, e depois deixar de caminhar e passar a correr. Na fase posterior ao conceito do porco-espinho, quilômetros de trilhas desaparecem suavemente sob seus pés, as encruzilhadas no caminho ficam para trás, pois você toma rapidamente decisões que, antes, não conseguiria enxergar tão claramente sob a neblina.

O que nos incomoda em relação às empresas do grupo de comparação direta é que, mesmo com todos os seus programas de mudança, encenações espetaculares e líderes carismáticos, elas dificilmente emergiram da neblina. Elas tentaram correr, tomaram decisões erradas nas encruzilhadas do caminho e tiveram de retroceder depois. Ou então se desviaram completamente da trilha, batendo em árvores e destruindo ravinas. (Ah, mas elas certamente fizeram tudo isso com rapidez e muito oba-oba!)

> No caso das empresas do grupo de comparação direta, o mesmo mundo que havia se tornado tão simples e claro para as empresas “feitas para vencer” permaneceu complexo e coberto pela neblina. Por quê? Por duas razões. Em primeiro lugar, as empresas do grupo de comparação direta nunca fizeram as perguntas certas – as perguntas provocadas pelos três círculos. Em segundo, definiram suas metas e estratégias com base *mais em bravatas do que em compreensão*.

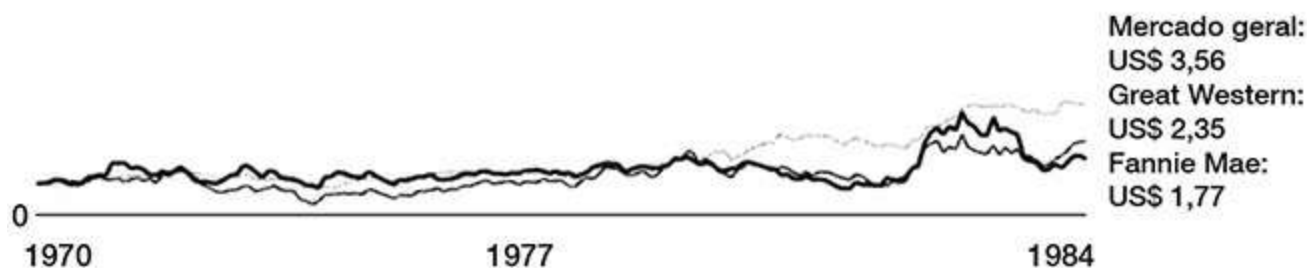
E em nenhum ponto isso é mais evidente do que na busca irracional de crescimento das empresas do grupo de comparação direta: cerca de dois terços delas demonstraram uma obsessão pelo crescimento, sem a vantagem de um conceito do porco-espinho.[214] Frases do tipo “Somos uma empresa que cresce a qualquer preço” e “Apostamos que o tamanho é sinônimo de sucesso” temperam as publicações internas, nas empresas do grupo de comparação direta. Em contrapartida, nenhuma das empresas “feitas para vencer” se concentrou obsessivamente no crescimento. No entanto, viabilizaram um crescimento duradouro e lucrativo muito maior do que as empresas do grupo de comparação direta, que transformaram o crescimento no seu mantra.

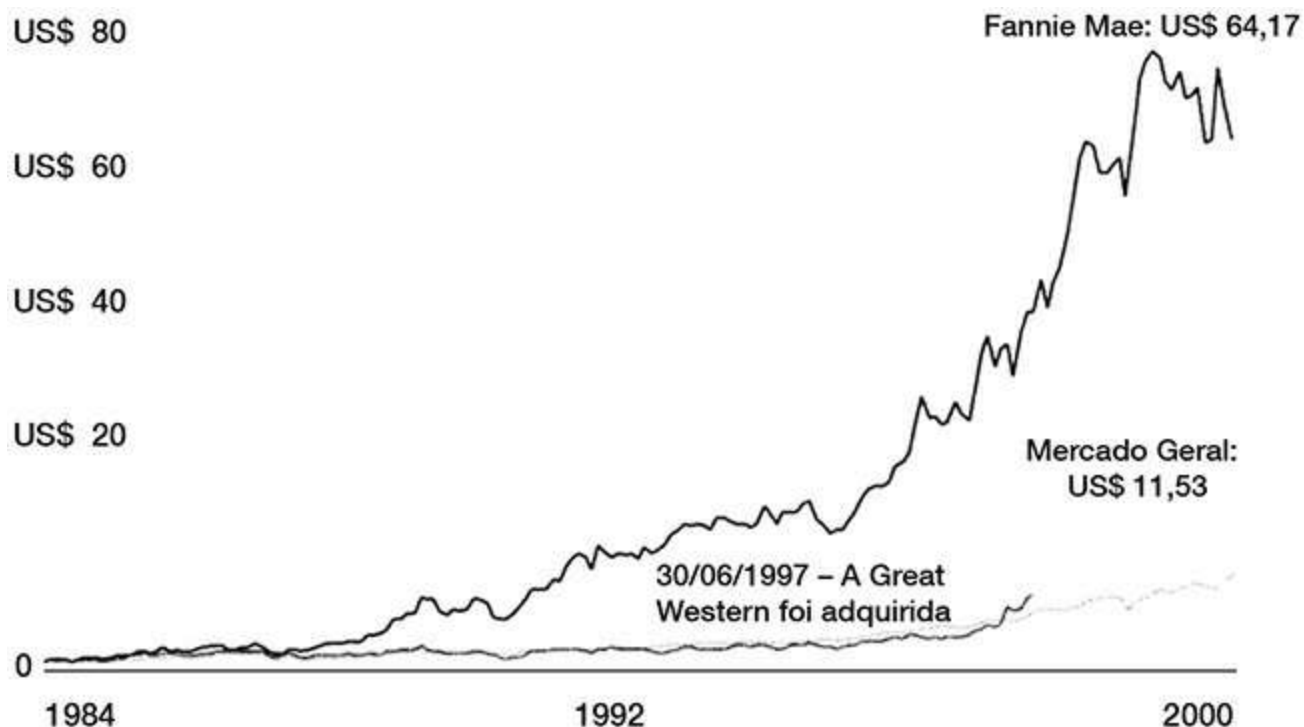
Façamos uma análise do caso da Great Western e da Fannie Mae. “A Great Western é uma pequena difícil”, escreveu o *Wall Street Transcript*, “quer crescer em todas as direções que puder”.[215] A empresa se meteu em finanças, *leasing,* seguros, casas pré-fabricadas – e continuou a adquirir empresas, numa orgia expansionista.[216] Maior! Mais! Em 1985, o CEO da Great Western afirmou, numa reunião de analistas: “Não se preocupem com o nome que vão nos dar: um banco, uma sociedade de crédito imobiliário ou uma zebra”.[217]

Sem dúvida é um enorme contraste em relação à Fannie Mae, que tinha um entendimento puro e cristalino de que poderia ser o melhor *player* do mercado de capitais quando se tratasse de hipotecas – melhor até do que a Goldman Sachs ou a Salomon Brothers em abrir todos os mercados de capitais para o processo hipotecário. Ela montou uma poderosa máquina econômica, ao reformular seu modelo econômico de gestão do risco, e não de venda de hipotecas. E comandou essa máquina com grande paixão, com o pessoal da empresa motivado por seu papel vital na democratização da aquisição da casa própria.

Até 1984, os gráficos da evolução das ações das duas empresas apresentavam perfis idênticos, quase como num espelho. Depois, em 1984, um ano depois de ter bem claro o seu conceito do porco-espinho, a Fannie Mae explodiu numa trajetória ascendente, enquanto a Great Western ficou para trás, até pouco antes de sua aquisição, em 1997. Ao se concentrar num conceito simples e direto – e não apenas no “crescimento” – a Fannie Mae acumulou, até 1996, receitas quase três vezes maiores que a de 1984, o ano de sua transição. A Great Western, apesar da farta ingestão de hormônios de crescimento, aumentou receitas e lucros em apenas 25%, no mesmo período, e perdeu sua independência em 1997.

Fannie Mae, Great Western e o Mercado geral –
Valor acumulado por dólar investido
1970-1984

US$ 60

Obs.:
1. Mostra o valor acumulado por dólar investido, de 31 de dezembro de 1970 a 1º de janeiro de 1984.
2. Dividendos reinvestidos.

Fannie Mae, Great Western e o Mercado geral –
Valor acumulado por dólar investido
1984-2000

Obs.:
1. O ponto de transição da Fannie Mae ocorreu em 1984.
2. Mostra o varlor acumulado por dólar investido, de 31 de dezembro de 1984 a 1º de janeiro de 2000.
3. Dividendos reinvestidos.

O caso da Fannie Mae *versus* a Great Western enfatiza um ponto essencial: *"Crescimento!" não é um conceito de porco-espinho*. Ao contrário, se você tem o conceito do porco-espinho certo e toma decisões sistematicamente coerentes com ele, vai criar um impulso tal que o seu maior problema não será como crescer, e sim como não crescer depressa demais.

O conceito do porco-espinho é um divisor de águas na trajetória de empresa boa para empresa excelente. Na maioria dos casos, a transição ocorre em poucos anos, a partir da escolha do conceito do porco-espinho. Além do mais, tudo neste livro, deste ponto em diante, vai depender de se ter ou não um conceito do porco-espinho. Como ficará bastante claro nos próximos capítulos, a Ação Disciplinada – o terceiro grande estágio explicitado no modelo, depois de Pessoas Disciplinadas e Pensamento Disciplinado – só faz sentido no contexto do conceito do porco-espinho.

A despeito de sua vital importância (ou melhor, por causa de sua vital importância), seria um grave erro tentar, irrefletidamente, formular depressa um conceito do porco-espinho. Não se pode, simplesmente, sumir do mapa para fazer um retiro de dois dias, pegar um monte de *flipcharts*, provocar discussões e sair dali com um aparente profundo entendimento. Bem, até é possível fazer assim, mas o conceito provavelmente não será captado da maneira correta. Seria como se Einstein declarasse, de repente: "Acho que é hora de me tornar um grande cientista; para isso, vou para o Four Seasons esse fim de semana, com um monte de *flipcharts*, desvendar os segredos do universo". Não dá. A compreensão simplesmente não se dá dessa forma. Einstein passou 10 anos tateando na neblina, até captar a teoria da relatividade – e olha que ele era um sujeito inteligente![218]

Em média, as empresas "feitas para vencer" levaram uns *quatro anos* para ter clareza sobre seus respectivos conceitos do porco-espinho. Da mesma forma que um *insight* científico, um conceito do porco-espinho simplifica um mundo complexo e torna as decisões bem mais fáceis. No entanto, ao mesmo tempo em que o conceito possui clareza cristalina e refinada simplicidade, a partir do momento em que você o capta, chegar até esse conceito pode ser dolorosamente difícil – e leva tempo. Reconheça que chegar a um conceito do porco-espinho é um processo intrinsecamente repetitivo, não um acontecimento.

A essência desse processo é ter as pessoas certas engajadas em diálogos e debates vigorosos, permeados pela dura realidade dos fatos e orientados por questões formadas pelos três círculos. Por exemplo: "Será que *nós realmente* compreendemos em que atividade podemos ser os melhores do mundo?", em oposição à "Em que atividade podemos apenas ser bem-sucedidos"? Será que *nós realmente* conhecemos as forças que alimentam o nosso motor econômico, inclusive o nosso denominador econômico? Será que *realmente* compreendemos o que melhor desperta a nossa paixão?

Um mecanismo particularmente útil para fazer o processo andar é um instrumento que intitulamos "O conselho". O conselho consiste num grupo formado pelas pessoas certas, que participam de diálogos e debates orientados pelos três círculos, de forma contínua e ao longo do tempo, sobre as questões e decisões vitais que a organização enfrenta (ver "Características do conselho").

Em resposta à pergunta “Como devemos fazer para chegar ao nosso conceito do porco-espinho?”, eu apontaria para o diagrama intitulado “Como chegar ao conceito do porco-espinho” e diria: “Institua o conselho e use-o como um laboratório. Faça as perguntas oportunas, promova um debate vigoroso, tome decisões, faça a autópsia dos resultados e aprenda – tudo isso dentro do contexto dos três círculos. E continue perfazendo esse ciclo completo de entendimento”.

Se me perguntassem “O que fazer para acelerar o processo de chegar a um conceito do porco-espinho?”, eu responderia: “Aumente o número de vezes em que você perfaz o ciclo completo, num dado período de tempo”. Se você perfizer esse ciclo quantas vezes for necessário, orientado resolutamente pelos três círculos, vai acabar atingindo a profundidade de entendimento necessária para chegar a um conceito do porco-espinho. Não vai acontecer da noite para o dia, mas acaba acontecendo.

CARACTERÍSTICAS DO CONSELHO

1. O conselho existe como instrumento para conquistar o entendimento de questões importantes que se interpõem à organização.
2. O conselho é reunido e utilizado pelo executivo chefe, e em geral é formado por cinco a 12 pessoas.

3. Cada membro do conselho possui capacidade de argumentar e debater em busca do entendimento, e não em função da necessidade egoísta de vencer numa argumentação ou proteger algum interesse paroquial.
4. Cada membro do conselho detém o respeito de todos os outros membros, sem exceção.
5. Os membros do conselho vêm de diferentes contextos, mas cada qual possui profundo conhecimento de algum aspecto da organização e/ou do ambiente no qual atua.
6. O conselho inclui pessoas-chave da gerência, mas não está limitado aos integrantes da equipe administrativa; tampouco todo executivo é automaticamente membro do conselho.
7. O conselho é um corpo permanente, não um comitê aleatório reunido em função de um projeto específico.
8. O conselho se reúne periodicamente, no máximo uma vez por semana e no mínimo uma vez por trimestre.
9. O conselho não busca o consenso, reconhecendo que as decisões por consenso, de modo geral, são opostas às decisões inteligentes. A responsabilidade pela decisão final continua a ser do executivo líder.
10. O conselho é um corpo informal, que não aparece em qualquer organograma formal ou em documentos formais.
11. O conselho pode ter vários nomes, em geral bastante inócuos. Nas empresas "feitas para vencer", tinham nomes bem simples, tais como "Comitê de Melhoria da Lucratividade de Longo Prazo", "Comitê Corporativo de Produtos", "Grupo de Pensamento Estratégico" e "Conselho Executivo".

Será que toda organização tem um conceito do porco-espinho a ser descoberto? E se você um dia acorda, olha à sua volta com brutal honestidade e conclui: "a gente não é o melhor em nada, nem nunca foi"? Aqui está um dos aspectos mais apaixonantes de todo o estudo. Na maioria dos casos, as empresas "feitas para vencer" não eram as melhores do mundo em nada e não apresentavam perspectivas de sê-lo. Imbuídas do Paradoxo Stockdale ("Deve haver alguma coisa na qual possamos ser os melhores, *e nós vamos descobrir*! Precisamos enfrentar a realidade nua e crua, em relação às coisas nas quais não podemos ser os melhores, e *não vamos nos iludir a respeito*!"), todas as empresas "feitas para vencer", não importa o quão desesperadora fosse sua situação no início do processo, venceram em sua busca de um conceito do porco-espinho.

Durante a busca de seu próprio conceito, tenha em mente que, quando as empresas "feitas para vencer" finalmente captaram seus conceitos do porco-espinho, estes não tinham nada das declarações cabotinas inconsequentes, cansativas e irritantes, típicas das empresas do grupo de comparação direta. "É, nós podíamos ser os melhores nesse negócio"... coisas assim eram ditas como constatação, de forma tão sensacionalista quanto observar que o céu é azul ou a grama é verde. Quando você capta corretamente o seu conceito do porco-espinho, ele possui o tom silencioso da verdade – como uma nota perfeitamente dedilhada, clara e isolada, que paira no ar no silêncio absoluto de um auditório repleto, ao final de um movimento calmo de um concerto de Mozart para piano. Não há necessidade de dizer mais nada; a verdade silenciosa fala por si mesma.

Isso me lembra uma experiência pessoal, em minha própria família, que ilustra a diferença básica entre a bravata e a compreensão. Minha mulher, Joanne, começou a participar de maratonas e triatlos, no início da década de 1980. À medida que acumulava experiência – tempo de trilhas, revezamentos de natação, resultados de corridas – ela começava a sentir o ímpeto do sucesso. Um dia ela entrou numa corrida

com várias das melhores triatletas do mundo, e – apesar de um desempenho fraco na natação, em que ela saiu da água muitas posições atrás das principais nadadoras, e de ter de empurrar uma bicicleta pesada e pouco aerodinâmica na subida de um morro alto – conseguiu cruzar a linha de chegada entre as 10 primeiras.

Algumas semanas mais tarde, na mesa do café, Joanne desviou o olhar de seu jornal e comentou, calma e tranquilamente: "Acho que eu poderia vencer o Ironman".

O Ironman, o campeonato mundial de triatlo, envolve 3.800 m de natação em mar aberto e 180 km de ciclismo, tudo isso culminando com uma maratona na costa Kona, do Havaí, região quente e galvanizada por lava.

"É claro que eu teria de sair do emprego, recusar as propostas de pós-graduação (ela havia sido admitida para pós-graduação em Administração em várias das melhores faculdades) e me comprometer com o treinamento em tempo integral. Mas..."

Suas palavras não denotavam bravata, publicidade, agitação ou pedido de socorro. Ela não estava tentando me convencer. Ela simplesmente observou que o que havia compreendido era um fato – uma verdade tão chocante quanto afirmar que as paredes estavam pintadas de branco. Ela tinha a paixão. Tinha a genética. E, se vencia corridas, tinha o modelo econômico. A meta de vencer o Ironman fluiu da compreensão inicial de seu conceito do porco-espinho.

E então ela decidiu que sim, iria disputar o Ironman. Deixou o emprego. Desistiu da pós-graduação. Ela vendeu as fábricas! (Mas me manteve dentro do barco.) E três anos mais tarde, num dia quente de outubro de 1985, ela cruzou a linha de chegada do Ironman, no Havaí, em primeiro lugar – campeã mundial. Joanne decidiu que iria vencer o Ironman; ela não sabia se iria se tornar a melhor triatleta do mundo. Mas ela compreendeu que podia, que aquilo estava dentro das possibilidades, que ela não estava vivendo uma ilusão. E essa distinção faz toda a diferença. É uma distinção que todos aqueles que desejam transformar algo bom em algo excelente precisam captar – e que aqueles que fracassam no projeto de se tornar excelentes, em geral, nunca conseguem perceber.

RESUMO DO CAPÍTULO

CONCEITO DO PORCO-ESPINHO
A SIMPLICIDADE DENTRO DOS TRÊS CÍRCULOS

PONTOS-CHAVE

► Sair da condição de "bom" para a condição de "excelente" exige um profundo entendimento da interseção dos três círculos, traduzido num conceito simples e

cristalino (o conceito do porco-espinho):

OS TRÊS CÍRCULOS DO CONCEITO DO PORCO-ESPINHO

► A chave está em entender em que atividade a sua organização *pode* ser a melhor do mundo – e, igualmente importante, saber em que atividade ela *não consegue* ser a melhor do mundo, não em que atividade ela não "quer" ser a melhor. O conceito do porco-espinho não é uma meta, estratégia ou intenção: é uma compreensão.

► Se você não consegue ser o melhor do mundo em seu negócio estratégico, então o seu negócio não pode formar a base de seu conceito do porco-espinho.

► O entendimento do conceito de "melhor do mundo" é um padrão muito mais rigoroso do que uma competência essencial. Você pode possuir uma competência, mas não ter necessariamente a capacidade de ser de fato o melhor do mundo nessa mesma competência. Inversamente, pode haver atividades nas quais você poderia se tornar o melhor do mundo, mas que para as quais você não possui competência no momento.

► Para conquistar *insight* em relação às forças que movimentam o seu motor econômico, busque um denominador (lucro por "x" – ou, no setor social, fluxo de caixa por "x") que tenha o maior impacto sozinho.

► As empresas "feitas para vencer" estabelecem suas metas e estratégias com base no entendimento; as empresas do grupo de comparação direta estabelecem suas metas e estratégias com base em bravatas.

► Chegar ao conceito do porco-espinho é um processo contínuo. O conselho pode ser um instrumento útil.

DESCOBERTAS SURPREENDENTES

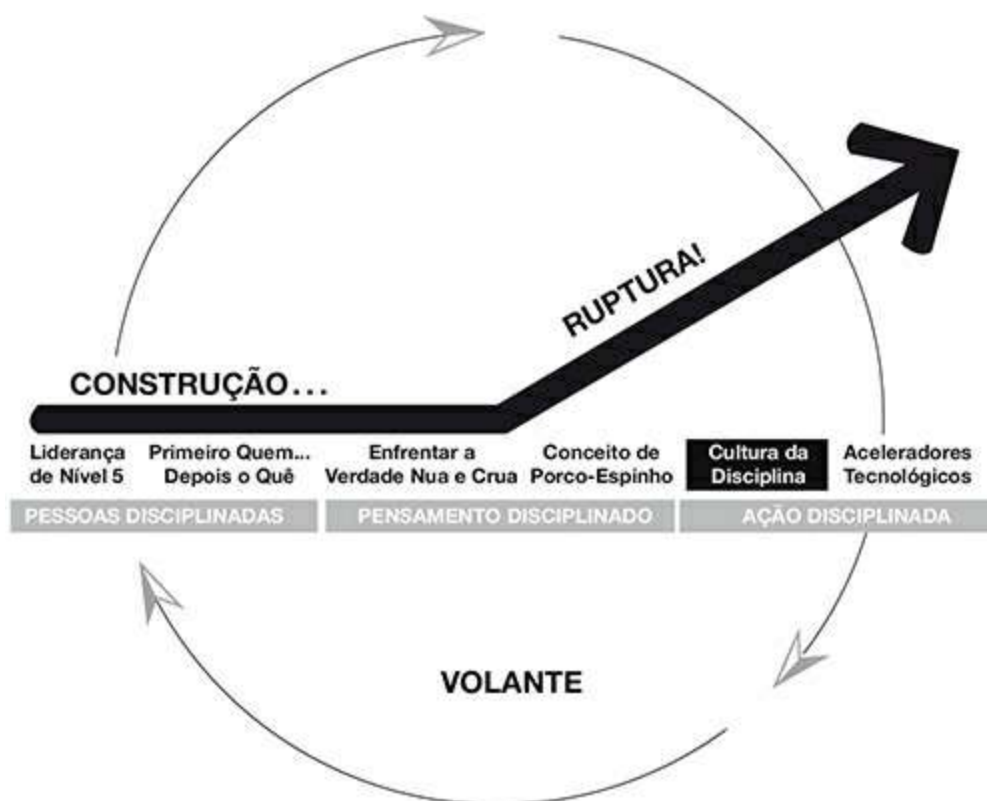
► As empresas “feitas para vencer” são mais como os porcos-espinhos: criaturas simples e desengonçadas que sabem apenas “uma grande coisa” e se mantêm fiéis a ela. As empresas do grupo de comparação direta são mais como raposas: criaturas astutas e cheias de truques que sabem diversas coisas, mas a quem falta consistência.

► As empresas “feitas para vencer”, de modo geral, levaram uns quatro anos para chegar a seus respectivos conceitos do porco-espinho.

► A estratégia, em si, não diferenciou as empresas “feitas para vencer” das empresas do grupo de comparação direta. Ambas adotavam estratégias, e não existe prova de que as empresas “feitas para vencer” tenham investido mais tempo em planejamento estratégico do que as empresas do grupo de comparação direta.

► Você não precisa estar em um grande setor para produzir um bom resultado duradouro. Não importa o quão ruim é o setor, toda empresa “feita para vencer” descobriu como produzir retornos econômicos verdadeiramente superiores.

6

UMA CULTURA DA DISCIPLINA

A liberdade é só uma parte da história e metade da verdade...
É por isso que recomendo que a Estátua da Liberdade, na costa leste, seja suplantada por uma Estátua da Responsabilidade, na costa oeste.
Viktor E. Frankl, *Man's search for meaning*[219]

Em 1980, George Rathmann foi cofundador da empresa de biotecnologia Amgen. Ao longo dos 20 anos que se seguiriam, a Amgen cresceu e deixou de ser uma empresa em dificuldades para se transformar numa empresa de US$ 3,2 bilhões, com 6.400 empregados, que cria produtos de sangue para melhorar a vida das pessoas que sofrem com os efeitos da quimioterapia e da hemodiálise.[220] Sob o comando de Rathmann, a Amgen se tornou uma das poucas empresas de biotecnologia que apresentava lucratividade e crescimento constantes. Na verdade, ela se tornou tão solidamente lucrativa, que o preço de suas ações subiu 150 vezes no período entre sua oferta pública, em junho de 1983, e janeiro de 2000. Um investidor que comprasse, digamos,

US$ 7 mil em ações da Amgen teria um ganho de capital superior a US$ 1 milhão – 13 vezes melhor do que se tivesse feito o mesmo investimento no mercado.

Poucas das empresas que têm um lançamento de sucesso atingem a excelência. Isso acontece, em grande parte, porque elas reagem de modo errado ao crescimento e ao sucesso. O sucesso empresarial é alimentado pela criatividade, pela imaginação, pelos movimentos ousados em águas inexploradas e por um zelo visionário. À medida que uma empresa cresce e se torna mais complexa, começa a tropeçar em seu próprio sucesso – excesso de gente nova, excesso de novos clientes, excesso de novos pedidos, excesso de produtos. O que antes era muito divertido torna-se um pesado bolo de coisas desorganizadas. Falta de planejamento, falta de contabilidade, falta de sistemas e falta de critérios de contratação geram atrito. E os problemas aumentam – com clientes, fluxo de caixa, cronogramas.

Em resposta a tudo isso, alguém (em geral um membro do conselho) declara: "É hora de crescer. Esse lugar precisa de uma gerência profissional". A empresa começa a contratar gente com MBA e executivos experientes, oriundos de empresas *blue chip*. Processos, procedimentos, listas de verificação e muito mais começam a brotar como ervas daninhas. O que antes era um ambiente igualitário é substituído por uma hierarquia. Surgem pela primeira vez as cadeias de comando. As relações de autoridade se tornam claras, e uma classe executiva com privilégios especiais começa a emergir. E assim surgem também as segmentações do tipo "nós" e "eles" – exatamente como numa empresa de verdade.

Os gerentes profissionais finalmente reinam, em meio à confusão. Eles põem ordem no caos, mas também matam o espírito empreendedor. Os membros da equipe fundadora começam a resmungar: "Isso aqui não tem mais graça. Eu costumava simplesmente fazer o meu trabalho. Agora tenho de preencher esses formulários idiotas e seguir essas regras cretinas. Pior de tudo, tenho de gastar um tempo precioso em reuniões inúteis". A magia criativa começa a se desvanecer na medida em que as pessoas mais inovadoras abandonam o barco, desgostosas com a burocracia e a hierarquia ascendentes. Aquele entusiasmo inicial acaba se esvaindo, e a empresa promissora torna-se apenas mais uma no mercado, sem nada de especial que a recomende. O câncer da mediocridade começa a se propagar gravemente.

George Rathmann evitou essa espiral de morte do empreendimento. Ele compreendeu que a função da burocracia é compensar a incompetência e a falta de disciplina – problemas que desaparecem, em grande parte, quando você tem, em primeiro lugar, as pessoas certas. A maioria das empresas estabelece as regras burocráticas para gerenciar o pequeno percentual de pessoas erradas no barco – o que, por sua vez, afasta as pessoas certas que estão nele e eleva o percentual de pessoas erradas. Isso aumenta a necessidade de mais burocracia para compensar a incompetência e a falta de

disciplina, o que afasta ainda mais as pessoas certas, e assim se cria um círculo vicioso. Rathmann entendeu, também, que existe uma alternativa: evite a burocracia e a hierarquia e, em lugar disso, crie uma cultura da disciplina. Quando você junta essas duas forças complementares – uma cultura da disciplina e uma ética empreendedora – consegue uma alquimia mágica de desempenho superior e resultados duradouros.

A matriz da disciplina criativa

Cultura de disciplina	Ética empreendedora: Baixa	Ética empreendedora: Alta
Alta	*Organização hierárquica*	*Organização excelente*
Baixa	*Organização burocrática*	*Organização iniciante*

Por que começar este capítulo com um empresário de biotecnologia, em vez de uma de nossas empresas "feitas para vencer"? Porque Rathmann credita grande parte de seu sucesso empresarial ao que ele aprendeu quando trabalhava na Abbott, antes de fundar a Amgen:

> O que aprendi na Abbott foi a ideia de que, quando você estabelece seus objetivos para o ano, deve registrá-los formalmente. Podem-se mudar os planos ao longo do ano, mas nunca mude o parâmetro com o qual você se compara. Você é rigoroso no final do ano, ao se manter fiel exatamente ao que afirmou que iria acontecer. Não tem chance de escrever editoriais. Não tem chance de fazer ajustes ou trapacear, e decidir que, na verdade, você não tinha intenção de fazer aquilo e reestruturar seus objetivos para parecer melhor na foto. Você nunca se concentra apenas naquilo que realizou no ano; você se concentra naquilo que realizou em relação ao que você disse que iria realizar – não importa o quão rigorosa seja a medida. Essa disciplina foi aprendida na Abbott, e que a gente levou para a Amgen.[221]

Muitas das medidas disciplinares da Abbott remontam ao ano de 1968, quando a empresa contratou um diretor financeiro admirável, chamado Bernard H. Semler. Semler não via o seu trabalho como o de um *controller* financeiro ou contador tradicional. Pelo contrário; ele começou a inventar mecanismos que provocassem mudança cultural. Criou um modelo inteiramente novo para a contabilidade, que ele chamou de "Contabilidade Responsável" – na qual cada item de custo, receita e

investimento era claramente identificado, e havia só um indivíduo responsável por aquele item.[222] A ideia – radical para a década de 1960 – foi criar um sistema em que *cada um* dos gerentes da Abbott, em *cada tipo* de atividade, era responsável pelo seu próprio quinhão de retorno do investimento, com o mesmo rigor com que um investidor se torna um empreendedor responsável. Não haveria jeito de mascarar ou esconder nada por trás dos tradicionais lançamentos da contabilidade, nem subsídios cruzados, prontos para encobrir gerências ineficientes, nem oportunidades para apontar culpados.[223]

Mas a beleza do sistema da Abbott não estava apenas em seu rigor, mas na forma como utilizava o rigor e a disciplina para permitir a criatividade e o espírito empreendedor. "A Abbott desenvolveu uma organização muito disciplinada, mas não numa linha de raciocínio linear", declarou George Rathmann. "A empresa era exemplar em abrigar, ao mesmo tempo, a disciplina financeira e o pensamento divergente típico da atividade criativa. Usávamos a disciplina financeira como forma de disponibilizar recursos para o trabalho realmente criativo".[224] A Abbott reduziu seus custos administrativos, como percentual de vendas, ao nível mais baixo de todo o setor (com uma margem significativa) *e, ao mesmo tempo,* acionou uma nova máquina de produtos inovadores, como a 3M. Cerca de 65% de sua receita foi obtida com os novos produtos lançados nos quatro anos anteriores.[225]

Essa dualidade criativa perpassou todos os aspectos da Abbott durante a era da transição, misturada ao próprio tecido da cultura corporativa. De um lado, a Abbott recrutava líderes empreendedores e lhes dava liberdade para determinar o melhor caminho para atingir seus objetivos; do outro, os indivíduos tinham de se comprometer inteiramente com o sistema da Abbott e eram responsabilizados com rigor pelos objetivos que deveriam alcançar. Eles tinham liberdade, mas dentro de um modelo determinado. A Abbott estimulava o zelo do empreendedor pela flexibilidade oportunista. ("Nós reconhecemos que o planejamento é valioso, mas os planos são inúteis", disse um executivo da Abbott.)[226] Mas a Abbott também tinha a disciplina de dizer "Não!" às oportunidades que não passavam no teste dos três círculos. Ao mesmo tempo em que estimulava a inovação ampla e irrestrita dentro de suas divisões, a Abbott mantinha uma fidelidade religiosa ao seu conceito do porco-espinho, que era contribuir para a assistência médica e sanitária de baixo custo.

Os Laboratórios Abbott exemplificam uma descoberta-chave de nosso estudo: *uma cultura da disciplina.* Por sua natureza, a "cultura" é um tópico um tanto pesado para discutir, menos propenso a modelos simples como os três círculos. Os principais pontos deste capítulo, porém, remetem a uma ideia central: *a criação de uma cultura cheia de pessoas que ajam disciplinadamente dentro dos três círculos, com uma consistência à toda prova no tocante ao conceito do porco-espinho.*

Isso significa mais precisamente:

1. Criar uma cultura em torno da ideia de liberdade e responsabilidade, dentro de um modelo.
2. Preencher essa cultura com pessoas autodisciplinadas, que estejam dispostas a chegar a extremos para cumprir suas responsabilidades.
3. Não confunda cultura da disciplina com instruções tirânicas.
4. Aderir, sem fazer concessões, ao conceito do porco-espinho, exercitando um foco quase religioso na interseção dos três círculos. Igualmente importante: criar uma "lista de itens de coisas que não devem ser feitas" e "desligar", sistematicamente, tudo o que for irrelevante.

LIBERDADE (E RESPONSABILIDADE) DENTRO DE UM MOLDE

Imagine uma piloto de linha comercial. Ela se posiciona na cabine, cercada por dúzias de botões complicados e dispositivos sofisticados, dentro de uma máquina que vale US$ 84 milhões. Enquanto os passageiros se acotovelam e guardam suas bagagens nos compartimentos superiores, e os comissários correm para todo lado, tentando acomodar todo mundo, ela começa a verificar sua lista de checagem, antes da decolagem. Passo a passo, metodicamente, ela verifica sistematicamente todos os itens necessários.

Pronta para a decolagem, ela começa a trabalhar com o controle do tráfego aéreo, seguindo instruções precisas: em que direção seguir, onde taxiar, que pista de decolagem usar, em que direção decolar. Ela não acelera nem lança o avião no ar até que esteja livre para decolar. Uma vez no ar, ela se comunica o tempo todo com os centros de controle de voo e permanece dentro dos rigorosos limites do sistema de tráfego aéreo comercial.

Na chegada ao destino, porém, ela se depara com uma violenta tempestade de relâmpagos e granizo. Ventos fortíssimos, contrários e imprevisíveis, ora vergam as asas do avião para a direita, ora para a esquerda. Olhando pela janela, os passageiros não conseguem ver o chão, apenas enormes nuvens cinzentas que se movem e se avolumam, e o bater da chuva contra as janelas. As comissárias anunciam: "Senhoras e senhores, solicitamos que permaneçam sentados durante o resto do voo. Por favor, coloquem o encosto de suas poltronas na posição vertical, mantendo-o travado, e acomodem toda a bagagem de mão debaixo da poltrona à sua frente. Nossa previsão é de estarmos em terra em pouco tempo".

"Não *tão* pouco tempo, espero", pensam os passageiros menos experientes, tensos pelo vento agitado e pela luz momentânea dos relâmpagos. Mas os que são experientes continuam a ler simplesmente suas revistas, conversando com as pessoas a seu lado e

se preparando para as reuniões que terão em terra. “Já passei por tudo isso antes”, pensam. “Ela só vai aterrissar se não houver risco”.

Na reta final – rodas abaixadas, enquanto 120 toneladas de aço deslizam na pista, a 130 milhas por hora –, os passageiros, de repente, ouvem os motores rangerem e se sentem como que empurrados de volta a seus assentos. O avião acelera de volta ao céu e se distancia do aeroporto. Após navegar por um certo tempo, o aparelho se inclina lateralmente, num grande arco, e ruma novamente para a pista de aterrissagem. A piloto se detém um minuto para clicar no intercom e anunciar: “Pedimos desculpas aos senhores passageiros. Os ventos fortes prejudicam a aterrissagem. Tentaremos novamente”. Nessa nova investida, os ventos se acalmaram o bastante para a piloto conseguir aterrissar o avião com segurança.

Agora, vamos voltar um pouco e refletir sobre o modelo. A piloto opera dentro de um sistema muito rígido, e não tem liberdade para se aventurar fora do sistema. (Ninguém quer ver pilotos dizendo: “Ei, acabei de ler um livro de gerenciamento que fala do valor de ter poder – liberdade para experimentar, ser criativo, empreendedor, tentar um monte de coisas e ficar só com as que dão certo!”) No entanto, ao mesmo tempo, as decisões cruciais – decolar, aterrissar, abortar a tentativa, aterrissar em outro lugar – são do piloto. Independentemente das restrições do sistema, um fato central se destaca, acima de todos os demais: o piloto tem a responsabilidade final pelo avião e pelas vidas das pessoas que estão dentro dele.

O ponto, aqui, não é se uma empresa deve ou não ter um sistema tão rigoroso e inflexível quanto o sistema de tráfego aéreo. Afinal de contas, quando um sistema corporativo falha, as pessoas não morrem às centenas em meio à sucata de aço retorcida e incandescente. O atendimento ao consumidor das linhas aéreas pode ser péssimo – mas você tem quase certeza de que chegará inteiro ao destino. O ponto dessa analogia é que, quando olhamos bem dentro das empresas “feitas para vencer”, muita coisa nos fez lembrar da melhor parte do modelo da piloto de avião: liberdade e responsabilidade, dentro do molde de um sistema altamente desenvolvido.

> As empresas que passaram de boas a excelentes construíram um sistema coerente, com restrições claras, mas também deram às pessoas liberdade e responsabilidade, dentro do molde do sistema. Contrataram pessoas autodisciplinadas, que não tinham necessidade de ser dirigidas e, depois, gerenciaram o sistema, não as pessoas.

“Esse foi o segredo que nos permitiu gerenciar as lojas a uma distância considerável, por controle remoto”, comentou Bill Rivas, da Circuit City. “Foi a combinação de excelentes gerentes de lojas, que tinham a responsabilidade final por suas respectivas unidades e operavam dentro de um excelente sistema. Você tem de ter gerenciamento e

gente que acredita no sistema, e que faz o que for necessário para que ele funcione. Porém, dentro dos limites daquele sistema, os gerentes tinham muita autonomia, na proporção de sua responsabilidade”.[227] Num certo sentido, a Circuit City se transformou, para o consumidor do varejo de eletroeletrônicos, no que o McDonald’s se tornou para os restaurantes: não exatamente a experiência mais requintada, porém uma experiência bastante coerente. O sistema evoluiu ao longo do tempo, enquanto a Circuit City fazia novas experiências e introduzia itens adicionais, como computadores e videocassetes (da mesma forma que o McDonald’s introduziu os Egg McMuffins, no café da manhã). Mas, em dado momento, todo mundo trabalhava bem dentro do molde oferecido pelo sistema. “Essa é uma das principais diferenças entre nós e todas as outras empresas que estavam nesse mesmo ramo, no início da década de 1980”, declarou Bill Zierden. “Eles simplesmente não podiam ir mais além, e nós podíamos. Tivemos condições de espalhar essas lojas pelo país inteiro, com grande segurança”.[228] Nisso reside uma das principais razões que fizeram que a Circuit City decolasse, no início da década de 1980, e superasse a média do mercado em mais de 18 vezes, ao longo dos 15 anos seguintes.

Em certo sentido, boa parte deste livro trata da criação da cultura da disciplina. Tudo começa com *pessoas* disciplinadas. A transição não começa com a tentativa de disciplinar as pessoas erradas para que se comportem da maneira certa, e sim com a inclusão, em primeiro lugar, de pessoas *auto*disciplinadas no barco. Assim, temos o *pensamento* disciplinado. É preciso disciplina para enfrentar a realidade nua e crua e, ao mesmo tempo, se manter firme na fé em que você pode, e vai, abrir caminho para a excelência. Mais importante ainda: é preciso disciplina para persistir na busca da compreensão, até chegar ao seu conceito do porco-espinho. Finalmente, temos a *ação* disciplinada, o tema principal deste capítulo. Essa ordem é importante. As empresas do grupo de comparação direta, na maioria das vezes, tentaram pular direto para a ação disciplinada. Mas é impossível sustentar ação disciplinada sem pessoas que tenham autodisciplina, assim como ação disciplinada sem pensamento disciplinado é a receita certa para o desastre.

Na verdade, a disciplina em si não produz grandes resultados. Emtermos históricos, temos visto muitas organizações que tinham uma rigorosa disciplina e que marcharam diretamente para o desastre, com precisão absoluta e perfeitamente enfileiradas. Não, o ponto central é, em primeiro lugar, ter pessoas autodisciplinadas que se envolvam num rigoroso processo de reflexão – e *só então* promovam ações disciplinadas, dentro do modelo apresentado por um sistema coerente, montado em torno do conceito do porco-espinho.

LAVAR O QUEIJO COTTAGE

Ao longo da pesquisa, fomos sendo surpreendidos pelo uso contínuo de palavras como *disciplinado, persistente, determinado, diligente, preciso, meticuloso, sistemático, metódico, operacional, exigente, coerente, centrado, responsável* e *cioso.* Esses termos temperaram artigos, entrevistas e diversas fontes de informação sobre as empresas "feitas para vencer" – e sintomaticamente não se encontram no material disponível sobre as empresas do grupo de comparação direta. Nas empresas que adotaram o conceito do porco-espinho, as pessoas eram capazes de extremos no exercício de suas responsabilidades, beirando mesmo a obsessão em alguns casos. Demos a isso o nome de "lavar o queijo cottage".

A analogia vem de um disciplinado atleta de classe mundial chamado Dave Scott, que venceu por seis vezes o Ironman, no Havaí. Nos treinamentos, Scott pedalava 120 quilômetros em sua bicicleta, nadava 20 mil metros e corria uma média de 27 quilômetros *todos os dias*. Dave Scott não tinha problemas de peso! No entanto, ele acreditava que uma dieta pobre em gorduras e rica em carboidratos lhe daria uma vantagem adicional. Assim, Dave Scott – um homem que queimava pelo menos cinco mil calorias por dia nos treinos – literalmente lavava o seu queijo cottage, para extrair o excesso de gordura. Bem, não há provas de que fosse fundamental lavar o queijo

cottage para vencer o Ironman; esse não é o ponto. O ponto é que o ato de "lavar o queijo cottage" era apenas mais um pequeno passo que ele acreditava que o tornaria um pouco melhor. Mais um pequeno passo, adicionado a outros pequenos passos, na direção de criar um programa coerente de superdisciplina. Sempre imaginei Dave Scott correndo os 42 quilômetros da maratona – ralando num calor de 40 graus, nos campos de lava negra e solidificada da costa de Kona, após nadar 3,8 quilômetro em alto-mar e pedalar 180 quilômetros enfrentando violentíssimos ventos contrários – e pensando consigo mesmo: "Comparado a lavar o meu queijo cottage, isso aqui até que não está mal".

Reconheço que essa é uma analogia bizarra; mas, num certo sentido, as empresas "feitas para vencer" ficaram iguais a Dave Scott. Grande parte do desafio de passar "de boa a excelente" reside na disciplina de fazer tudo o que for necessário para se tornar a melhor em determinadas e seletas esferas de atuação – e buscar a melhoria contínua a partir daí. De fato, é simples assim. E também difícil assim.

> Todo mundo gostaria de ser o melhor, mas algumas organizações não possuem a disciplina para detectar, com clareza desprovida de vaidade, a competência na qual podem ser as melhores – nem mesmo a determinação para fazer tudo o que for necessário para transformar esse potencial em realidade. Falta a elas a disciplina necessária para "lavar o queijo cottage".

Consideremos a Wells Fargo, em comparação com o Bank of America. Carl Reichardt nunca duvidou que a Wells Fargo tivesse condições de emergir da desregulamentação como uma empresa mais forte, em vez de mais fraca. Ele viu que a chave para se tornar uma empresa excelente não estava em estratégias novas e brilhantes, mas na absoluta determinação de banir do sistema a mentalidade centenária dos banqueiros. "Existe muito desperdício na atividade bancária", afirmou Reichardt. "Livrar-se dele exige tenacidade, não brilhantismo".[229]

Reichardt deu um recado bem claro no topo: nós não vamos pedir a mais ninguém que fique sofrendo, enquanto nós ficamos confortavelmente sentados aqui em cima. Vamos começar lavando o nosso *próprio* queijo cottage aqui mesmo na suíte executiva. E congelou os salários dos executivos por dois anos (apesar do fato de a Wells Fargo estar vivendo os anos mais lucrativos de sua história).[230] Fechou o restaurante dos executivos e o substituiu pelos serviços de uma empresa que fornecia refeições para o alojamento universitário.[231] Desativou o elevador privativo dos executivos, vendeu os jatinhos da empresa e baniu as plantas da ala executiva porque era muito caro aguá-las.[232]

Acabou também com o cafezinho gratuito para os executivos. Eliminou as árvores de Natal da gerência.[233] Devolvia acintosamente os relatórios a quem os apresentava

em pastas vistosas, com a seguinte advertência: “Você gastaria o *seu* dinheiro nisso? O que é que uma pasta agrega de valor ao documento?”.[234] Nas reuniões com os executivos, Reichardt sentava numa cadeira velha e surrada, com a espuma aparecendo. Às vezes ele ficava ali, beliscando a espuma, enquanto ouvia propostas que envolviam gastos, e vários projetos absolutamente necessários simplesmente foram para o espaço dessa forma.[235]

Do outro lado da rua, no Bank of America, os executivos também enfrentavam a desregulamentação e reconheciam a necessidade de eliminar o desperdício. No entanto, ao contrário da Wells Fargo, os executivos do Bank of America não tiveram a disciplina necessária para lavar o seu queijo cottage. Preservavam o seu brilhante reino executivo em sua imponente torre, no centro de São Francisco – o escritório do CEO descrito no livro *Breaking the Bank* – como “uma suíte de canto, a noroeste, com uma grande sala de reuniões anexa, tapetes orientais e janelas do chão ao teto, que descortinavam um vasto panorama da Baía de São Francisco, do Golden Gate até a Ponte da Baía”.[236] (Não encontramos indícios de cadeiras de executivos com a espuma aparecendo.) O elevador fazia sua última parada no andar executivo e descia direto até o solo, num único movimento silencioso, sem ser interrompido pela chegada de seres “inferiores”. O enorme espaço livre na ala executiva fazia as janelas parecerem ainda maiores do que na verdade eram, criando uma sensação de se estar flutuando acima da neblina, numa cidade alta composta de elites alienígenas, que governavam o mundo de cima.[237] Para que lavar o queijo cottage, quando a vida é tão boa?

Depois de perder US$ 1,8 bilhão ao longo de três anos, em meados da década de 1980, o Bank of America acabou fazendo as mudanças necessárias, reagindo à desregulamentação (em grande parte mediante a contratação de ex-executivos do Wells).[238] Mas, mesmo durante o período mais negro, o Bank of America não conseguiu se livrar dos privilégios que protegiam os seus executivos da realidade do mundo lá fora. Numa das reuniões do conselho, durante a crise do Bank of America, um dos membros deu sugestões sensatas – do tipo “vender o jatinho da empresa”. Outros diretores ouviram as recomendações, mas ignoraram-nas.[239]

UMA CULTURA, NÃO UMA TIRANIA

Quase que não incluímos este capítulo no livro. De um lado, as empresas “feitas para vencer” tornaram-se mais disciplinadas do que as empresas do grupo de comparação direta, como no caso da Wells Fargo, em contraste com o Bank of America. Do outro, as empresas *não sustentadas* do segundo grupo de comparação se mostraram tão disciplinadas quanto as empresas “feitas para vencer”.

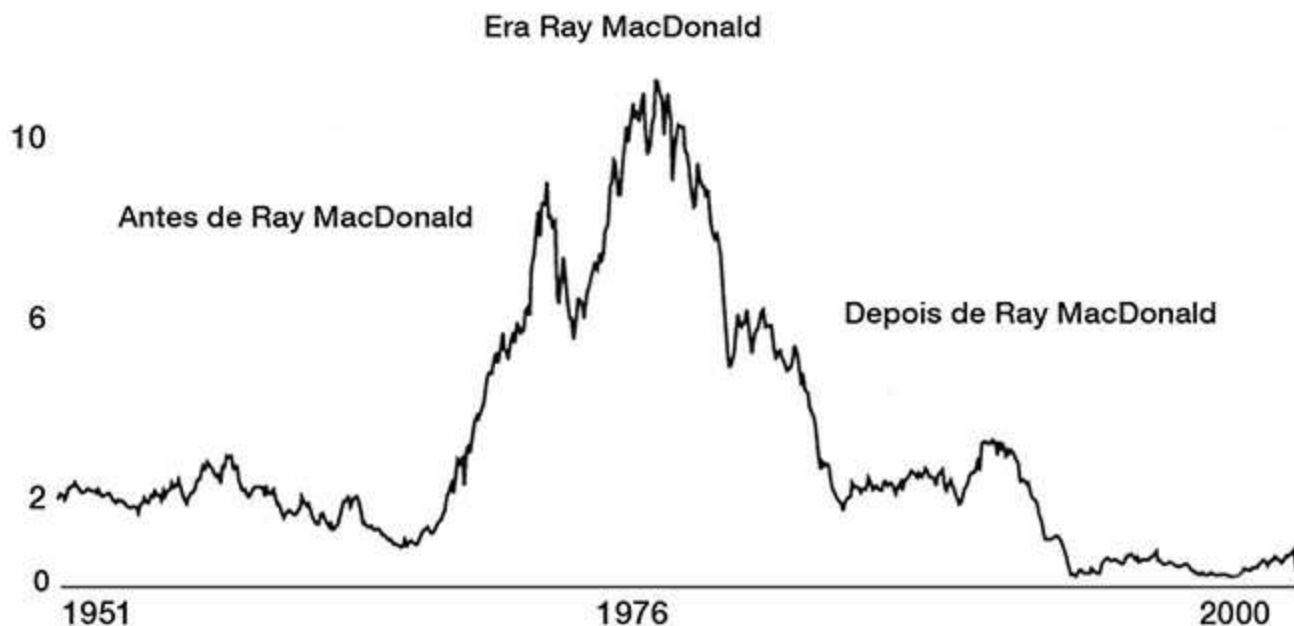
"Com base na minha análise, não acho que podemos incluir a disciplina no livro como uma descoberta", comentou Eric Hagen, após concluir uma unidade especial de análise, examinando e cruzando as culturas de liderança de todas as empresas. "Está absolutamente claro que os CEOs das empresas não sustentadas do segundo grupo de comparação impuseram uma tremenda disciplina a suas organizações, e é por isso que obtiveram, no começo, resultados tão fantásticos. Portanto, a disciplina simplesmente não pode ser aceita como variável *diferenciadora*".

Curiosos, decidimos entrar mais a fundo na questão, e Eric conduziu uma análise mais aprofundada. À medida que examinávamos as evidências, ficava claro que, a despeito do que estava na superfície, havia realmente uma imensa diferença na abordagem da disciplina pelos dois grupos de empresas.

> Enquanto as empresas "feitas para vencer" tiveram líderes de nível 5 que construíram uma cultura duradoura de disciplina, as empresas não sustentadas tiveram líderes de nível 4, que disciplinaram *pessoalmente* a organização, por meio da força.

Vejamos, por exemplo, Ray MacDonald, que assumiu o comando da Burroughs em 1964. Homem brilhante, porém rude, MacDonald dominava as conversas, contava todas as piadas e criticava quem não era tão inteligente quanto ele (ou seja, basicamente todo mundo à sua volta). Ele conseguia que o trabalho fosse feito simplesmente com a força da personalidade, utilizando uma forma de pressão que ficou conhecida como "o torno MacDonald".[240]

MacDonald produziu resultados formidáveis durante o seu reinado. Cada dólar investido em 1964 – o ano em que ele se tornou presidente – e sacado no ano de 1977, época em que ele se aposentou, deu um retorno 6,6 vezes maior do que a média do mercado.[241] No entanto, a empresa não tinha formado uma cultura da disciplina capaz de sobreviver a ele. Depois de sua aposentadoria, seus assessores puxa-sacos ficaram paralisados pela indecisão e deixaram a empresa, segundo a *Business Week*, "incapazes de fazer qualquer coisa".[242] A Burroughs começou, então, um longo declínio, com retorno acumulado 93% abaixo da média do mercado, do fim da era MacDonald até o ano 2000.

Burroughs Corporation: um caso clássico de transição que não vingou –
Relação entre o retorno acumulado e a média do mercado,
estabelecida em 1,0 no início da gestão de Ray MacDonald

Encontramos uma história semelhante na Rubbermaid, sob a direção de Stanley Gault. Vocês se lembram, na citação feita no Capítulo 5, que Gault brincou, em resposta à acusação de ser um tirano: “Sim, mas sou um tirano sincero”. Gault impôs rigorosa disciplina dentro da Rubbermaid – rigor absoluto no planejamento e na análise da concorrência, pesquisa sistemática de mercado, análise de lucro, controle obstinado de custos e por aí vai. “Essa é uma organização incrivelmente disciplinada”, escreveu um analista. “Há uma impressionante intensidade na perspectiva da Rubbermaid em relação à vida”.[243] Preciso e metódico, Gault chegava no trabalho por volta das 6h30 e costumava trabalhar 80 horas por semana. E esperava que seus gerentes fizessem o mesmo.[244]

Na qualidade de disciplinador-chefe, Gault atuava pessoalmente como o mecanismo número um de controle de qualidade da empresa. Ao caminhar por uma rua de Manhattan, viu um porteiro resmungando e xingando, enquanto varria a sujeira para dentro de uma pá de lixo fabricada pela Rubbermaid. “Stan deu meia-volta e começou a interrogar o homem, para saber por que ele estava tão contrariado”, declarou Richard Gates, que contou a história à *Fortune*. Convencido de que a beira da pá de lixo era grossa demais, Gault imediatamente emitiu uma ordem para que os engenheiros redesenhassem o produto. “Em qualidade, eu sou terrível”, afirmou. Seu executivo operacional concordou: “Ele chega a ficar branco”.[245]

A Rubbermaid cresceu consideravelmente sob a tirania de seu líder singularmente disciplinado, mas depois caiu na mesma proporção, quando ele saiu. Com Gault, a Rubbermaid superou o mercado na proporção de 2,6 para 1; depois dele, a empresa perdeu 59% de seu valor em relação ao mercado, antes de ser comprada pela Newell.

Um exemplo particularmente fascinante da síndrome do disciplinador é a Chrysler, na gestão de Lee Iacocca, que a *Business Week* descreveu simplesmente como "O homem. O ditador. Lee".[246] Iacocca se tornou presidente da Chrysler em 1979 e impôs sua marcante personalidade para disciplinar a organização e colocá-la em forma. "Logo de cara, percebi que o lugar estava em estado de anarquia [e] precisava de uma dose de ordem e disciplina, e rápido", escreveu Iacocca, em seus primeiros dias no posto.[247] Em seu primeiro ano, ele reorganizou inteiramente a estrutura administrativa: instituiu rigorosos controles financeiros, melhorou a mensuração do controle de qualidade, racionalizou o cronograma da produção e realizou demissões em massa, para segurar o caixa.[248] "Eu me senti como um cirurgião do Exército... tivemos de fazer uma cirurgia radical, economizando tudo o que podíamos".[249] No trato com os sindicatos, ele declarou: "Se vocês não me ajudarem, vou acabar com vocês. Declaro falência logo de manhã, e vocês todos vão para a rua".[250] Iacocca gerou resultados espetaculares, e a Chrysler se tornou uma das viradas mais celebradas da história do setor automobilístico americano.

Mais ou menos na metade de sua gestão, porém, Iacocca aparentemente perdeu o foco e a empresa começou novamente a cair. O *Wall Street Journal* escreveu: "Iacocca encabeçou o projeto de restauração da Estátua da Liberdade, aderiu a uma comissão do Congresso para redução de orçamento e escreveu um segundo livro. Inaugurou uma coluna jornalística nacional, comprou uma *villa* na Itália, onde começou a engarrafar o seu próprio vinho e azeite de oliva... Os críticos argumentam que tudo isso o distraiu, e essa foi uma das razões principais dos atuais problemas enfrentados pela Chrysler... Bem, distraído ou não, está claro que ser um herói folclórico é uma atividade paralela que demanda muita dedicação".[251]

Rubbermaid Corporation: um caso clássico de transição que não vingou –
Relação entre o retorno acumulado e a média do mercado,
estabelecida em 1,0 no início da gestão de Stanley Gauit

Pior do que sua carreira em dupla jornada como herói nacional, sua falta de disciplina para permanecer dentro dos segmentos em que a Chrysler podia ser a melhor do mundo levaram a uma orgia de diversificações altamente indisciplinadas. Em 1985, ele foi atraído pelo *sexy* setor aeroespacial: enquanto a maioria dos CEOs se contentaria com um único jatinho Gulfstream, Iacocca decidiu comprar a própria Gulfstream![252] Também em meados da década de 1980, ele embarcou numa dispendiosa e ao final malsucedida *joint venture* com a Maserati, fabricante italiana de carros esporte. "Iacocca tinha um fraco pelos italianos", comentou um executivo aposentado da Chrysler.[253] "Iacocca, que possui uma modesta propriedade na região da Toscana, estava tão determinado a concretizar uma aliança italiana que a realidade comercial foi ignorada, afirmam especialistas do setor", escreveu a *Business Week*. Algumas estimativas situam a perda provocada pela parceria falida com a Maserati na casa dos US$ 200 milhões – o que, de acordo com a *Forbes*, "foi uma enorme soma para se perder com um conversível caríssimo e de baixo volume de produção. Afinal, não serão produzidas mais do que algumas mil unidades, em toda a história".[254]

Durante a primeira metade de sua gestão, Iacocca gerou resultados fantásticos, que levaram a empresa da beira da falência a valer quase três vezes mais do que a média do mercado. Durante a segunda metade, porém, o valor da Chrysler caiu 31% abaixo do mercado e a empresa enfrentou um novo risco de falência.[255] "Assim como muitos pacientes com cardiopatias", escreveu um executivo da Chrysler, "nós ainda sobreviveríamos à cirurgia durante vários anos, só para retornarmos ao nosso estilo de vida anterior e nada saudável".[256]

Os casos anteriores ilustram um padrão que detectamos em *todas* as empresas não sustentadas do segundo grupo comparativo: uma ascensão espetacular sob um

disciplinador tirânico, seguida de uma queda igualmente espetacular, quando o disciplinador saía sem deixar uma cultura duradoura de disciplina – ou quando o próprio disciplinador se tornava indisciplinado e se desviava totalmente dos três círculos. Sim, a disciplina é fundamental para se produzir resultados extraordinários; mas a ação disciplinada sem a compreensão disciplinada dos três círculos não pode produzir grandes resultados duradouros.

ADESÃO OBSESSIVA AO CONCEITO DO PORCO-ESPINHO

Durante quase 40 anos, a Pitney Bowes viveu dentro do casulo acolhedor e protegido do monopólio. Com seu estreito relacionamento com o Serviço Postal dos Estados Unidos e suas patentes das seladoras automáticas, a Pitney detinha 100% do mercado de selagem automática.[257] Por volta do final da década de 1950, quase a metade de *toda* a correspondência dos Estados Unidos passava pelas máquinas da Pitney Bowes.[258] Com uma margem bruta excedente de 80%, nenhuma concorrência, um mercado vastíssimo e um negócio à prova de recessão, a Pitney Bowes não era realmente uma empresa excelente, e sim uma empresa que detinha um grande monopólio.

Então, como quase sempre acontece aos monopólios quando o casulo protetor é retirado, a Pitney Bowes entrou num longo ciclo de declínio. Primeiro veio um decreto aprovado, que exigia que a empresa licenciasse suas patentes para os concorrentes, sem cobrança de *royalties*.[259] No espaço de seis anos, a Pitney Bowes tinha 16 concorrentes.[260] E entrou, então, num *frisson* reativo de diversificação, tipo “miséria pouca é bobagem”, despejando dinheiro em aquisições e *joint ventures* sem futuro, e teve um prejuízo de US$ 70 milhões (equivalente, na época, a 54% de seu patrimônio) com a incursão numa rede de venda de computadores no varejo. Em 1973, pela primeira vez em sua história, a empresa perdeu dinheiro. Estava se preparando para ser apenas mais um caso típico de empresa protegida por monopólio que gradualmente se desintegra no confronto com a dura realidade da concorrência.

Felizmente, um líder de nível 5 chamado Fred Allen assumiu o comando – e fez perguntas difíceis, que levaram a um melhor entendimento do papel da Pitney no mundo. Em vez de se julgar uma empresa “que fabricava seladoras automáticas”, ela começou a achar que podia ser a melhor do mundo na prestação de serviços voltados para a infraestrutura de escritórios, dentro do conceito mais amplo de comunicação por mensagens. Viu também que produtos sofisticados para escritórios, tais como aparelhos de fax de última geração e copiadoras especializadas, funcionavam perfeitamente bem dentro do modelo econômico de lucro por cliente, contribuindo para montar sua extensa rede de vendas e serviços.

Allen e seu sucessor, George Harvey, instituíram um modelo de diversificação disciplinada. Por exemplo, a Pitney acabou conquistando 45% do mercado de fax de

última geração para grandes empresas – uma verdadeira máquina de fazer dinheiro, altamente lucrativa.[261] Harvey iniciou um processo sistemático de investimentos em novas tecnologias e produtos, tais como o processador de correio Paragon, que sela e envia cartas – e, no final da década de 1980, mais da metade da receita da Pitney advinha, sistematicamente, da comercialização dos produtos lançados nos três anos anteriores.[262] Depois, a Pitney Bowes foi pioneira na conexão das máquinas das estruturas de apoio à Internet – mais uma oportunidade de diversificação disciplinada. O ponto-chave é que todos os passos no processo de diversificação e inovação se mantiveram *dentro dos três círculos*.

Depois de ver seu valor acionário cair 77% abaixo do mercado, desde o decreto de concessão até o período mais negro, em 1973, a Pitney Bowes reverteu o curso e acabou superando o mercado 11 vezes, em torno do começo de 1999.

Entre 1973 e 2000, a Pitney Bowes superou a Coca-Cola, a 3M, a Johnson & Johnson, a Merck, a Motorola, a Procter & Gamble, a Hewlett-Packard, os estúdios Disney e até mesmo a General Electric. Você consegue se lembrar de alguma outra empresa que tenha emergido do conforto e proteção de um monopólio e chegado a resultados desse nível? A AT&T não conseguiu. A Xerox também não conseguiu. Nem mesmo a IBM chegou a tanto.

A Pitney Bowes ilustra o que pode acontecer quando falta a uma empresa a disciplina necessária para se manter dentro dos três círculos – e, inversamente, o que pode acontecer quando ela reconquista essa disciplina.

> As empresas "feitas para vencer", em seu auge, seguiram um mantra muito simples: *não vamos fazer nada que não esteja dentro do nosso "Conceito do porco-espinho"*. Não vamos nos aventurar em negócios que não tenham relação com ele. Não vamos fazer aquisições que não tenham relação com ele. Não vamos participar de *joint ventures* que não tenham relação com ele. Se não tiver a ver, não vamos fazer. E ponto final.

Em contrapartida, detectamos que a falta de disciplina para se manter dentro dos três círculos foi um fator-chave no fracasso de quase todas as empresas do grupo de comparação direta. Cada uma delas: (1) não teve a disciplina necessária para compreender os seus três círculos; ou (2) não teve a disciplina necessária para se manter dentro dos três círculos.

A R.J. Reynolds é um caso clássico. Até a década de 1960, a empresa tinha um conceito simples e claro, baseado na ideia de ser a melhor empresa de cigarros dos Estados Unidos – posição, aliás, que ela deteve durante pelo menos 25 anos.[263] Em 1964, porém, o Ministério da Saúde dos Estados Unidos publicou o primeiro relatório que associava o fumo ao câncer – e a R.J. Reynolds começou a diversificar fora do

setor, como medida defensiva. É óbvio que todas as empresas de cigarros começaram também a diversificar naquela época e pela mesma razão, incluindo a Philip Morris. Mas as incursões da R.J. Reynolds para fora de seus três círculos desafiavam toda e qualquer lógica.

A empresa gastou quase um terço dos ativos totais da corporação, em 1970, para comprar uma empresa de contêineres e uma empresa de petróleo (respectivamente, a Sea-Land e a Aminoil); a ideia era ganhar dinheiro envasando e transportando o seu próprio petróleo.[264] Bem, até que a ideia não era de todo má; mas que diabos aquilo tinha a ver com o conceito do porco-espinho da R.J. Reynolds? Foi uma aquisição totalmente indisciplinada – que acabou acontecendo, em parte, porque o fundador da Sea-Land era amigo íntimo do presidente do Conselho da R.J. Reynolds.[265]

Depois de despejar mais de US$ 2 bilhões na Sea-Land, o investimento total quase se igualou ao patrimônio líquido da empresa.[266] Finalmente, depois de depenar durante anos o negócio de cigarros para canalizar recursos para o negócio de embarques já totalmente afundado, a R.J. Reynolds admitiu a derrota e vendeu a Sea-Land.[267] Um dos netos de Reynolds reclamou: "Veja só, esses caras são os melhores do mundo em fabricar e vender produtos à base de tabaco, mas o que é que eles sabem sobre navios e petróleo? Não estou preocupado com uma possível falência; só acho que eles parecem caipiras com dinheiro demais no bolso".[268]

Justiça seja feita, a Philip Morris também não teve uma trajetória perfeita de diversificação, como ficou claro no caso da fracassada compra da 7Up. No entanto, num flagrante contraste com a R.J. Reynolds, a Philip Morris demonstrou grande disciplina frente ao relatório de 1964 do Ministério da Saúde. Em vez de abandonar o seu conceito do porco-espinho, a Philip Morris o *redefiniu* em termos da construção de marcas globais no setor de bens de consumo "não tão saudáveis" (cigarros, cerveja, refrigerantes, café, chocolate, queijo industrializado etc.). A disciplina superior à média que a Philip Morris demonstrou, permanecendo dentro dos três círculos, é uma das principais razões por que os resultados das duas empresas divergiram tão radicalmente, após o relatório de 1964 – apesar do fato de ambas terem enfrentado *exatamente* as mesmas oportunidades e ameaças inerentes ao seu setor. De 1964 a 1989 (quando a R.J. Reynolds desapareceu do mercado, em função de uma operação de compra especulativa), cada dólar investido na Philip Morris superou cada dólar investido na R.J. Reynolds em mais de quatro vezes.

Poucas empresas têm a disciplina necessária para descobrir o seu próprio conceito do porco-espinho, quanto mais para conseguir um crescimento constante dentro do próprio conceito. Elas não conseguem captar um paradoxo extremamente simples: quanto mais uma organização tiver a disciplina necessária para se manter dentro dos

três círculos, maiores serão as oportunidades atraentes de crescimento e de contribuição.

Na verdade, uma empresa excelente *está muito mais propensa a morrer de indigestão por excesso de oportunidades do que de fome pela falta delas.* Dessa forma, o desafio passa a ser a *seleção*, e não a criação, das oportunidades.

> É preciso disciplina para dizer "Não, obrigado" às grandes oportunidades. O simples fato de determinada oportunidade "só aparecer uma vez na vida" é irrelevante, se ela não se encaixar dentro dos três círculos.

Essa noção de "adesão obsessiva" ao conceito do porco-espinho não diz respeito apenas ao portfólio das atividades estratégicas. Pode estar relacionada à sua forma de gerenciar e construir uma organização como um todo. A Nucor construiu seu sucesso em torno do conceito do porco-espinho de utilizar a cultura e a tecnologia para produzir aço. No cerne do conceito da Nucor estava a ideia de alinhar os interesses dos trabalhadores aos interesses da gerência e dos acionistas, por meio de uma meritocracia igualitária amplamente destituída de distinções de classe. Ken Iverson escreveu, em seu livro *Plain Talk*, de 1998:

> A desigualdade ainda corre solta na maioria das grandes corporações. Estou me referindo, agora, à desigualdade *hierárquica* que legitima e institucionaliza o princípio do "NÓS" em oposição a "eles"... As pessoas que estão no topo da hierarquia concedem a si mesmas privilégios excessivos; ostentam esses privilégios na frente dos homens e mulheres que fazem realmente o trabalho árduo – e depois se perguntam por que os empregados não se comovem diante das exortações da gerência para cortar custos e incrementar a lucratividade... Quando penso nos milhões de dólares gastos pela cúpula da hierarquia gerencial em esforços para motivar pessoas que são continuamente derrotadas *por* essa mesma hierarquia, a única coisa que consigo fazer é sacudir a cabeça, em sinal de perplexidade.[269]

Quando entrevistamos Ken Iverson, ele nos disse que quase 100% do sucesso da Nucor se devia à sua capacidade de traduzir o seu conceito simples numa ação disciplinada coerente com ele. A Nucor se transformou numa empresa de US$ 3,5 bilhões, citada entre as 500 mais da *Fortune*, com apenas quatro níveis gerenciais e uma equipe corporativa com menos de 25 pessoas – executivo, financeiro, secretaria e todo o pessoal – apinhada num escritório alugado, do tamanho de um pequeno consultório dentário.[270] Uma mobília barata e de gosto duvidoso adornava o lobby, que por sua vez não era muito maior do que um quarto de vestir. Em vez de terem um restaurante executivo, os executivos da empresa recepcionavam as autoridades no Phil's Diner, uma lanchonete que ficava do outro lado da rua.[271]

Os Três Círculos da Nucor, 1970-1995

Os executivos não tinham direito a benefícios melhores do que os dos operários do chão de fábrica. Na verdade, os executivos tinham *menos* privilégios. Por exemplo, todos os trabalhadores (mas não os executivos) tinham direito de receber US$ 2 mil anuais por filho, para custear até quatro anos de instrução superior.[272] Em um incidente, um homem procurou Marvin Pohlman e disse: "Tenho nove filhos. Você está me dizendo que vai pagar quatro anos de estudo – faculdade, colégio, o que for – para cada um dos meus filhos?" Pohlman assentiu: sim, era exatamente o que iria acontecer. "O homem simplesmente sentou e chorou", contou ele. "Nunca vou esquecer aquilo. Sintetizou, naquele momento, muito do que estávamos tentando fazer".[273]

Sempre que a Nucor tinha um resultado muito lucrativo em determinado ano, todos na empresa também tinham um ano lucrativo. Os trabalhadores da Nucor se tornaram tão bem pagos que uma das mulheres comentou com o marido: "Se você for demitido da Nucor, eu me divorcio de você".[274] Mas quando a empresa enfrentava dificuldades, todos, desde o topo até a base, sofriam. Mas quem estava no topo sofria ainda mais. Durante a recessão de 1982, por exemplo, o salário dos trabalhadores caiu 25%; o dos gerentes, 60%; e o do CEO, 75%.[275]

A Nucor deu passos extraordinários para manter à distância as distinções de classe que acabam se infiltrando na maioria das organizações. Os nomes de todos os sete mil empregados apareceram no relatório anual – não apenas os dos gerentes e executivos.[276] Todos – com exceção dos supervisores de segurança e dos visitantes – usavam capacetes da mesma cor. A cor dos capacetes pode parecer detalhe banal, mas agitou

todo mundo. Alguns encarregados reclamaram, porque os capacetes de cor diferente os identificavam como superiores na hierarquia – um importante símbolo de *status*, que eles podiam exibir no vidro traseiro do carro ou da caminhonete. A resposta da Nucor foi organizar uma série de fóruns para debater o seguinte ponto: na Nucor, o seu *status* e autoridade vêm de sua capacidade de liderança, e não da sua posição. Se você não gosta disso – quer dizer, se você realmente sente que precisa da distinção de classe – bem, então a Nucor não é o lugar certo para você.[277]

Em contrapartida, enquanto a sede da Nucor era do tamanho de um consultório dentário, a Bethlehem Steel construiu um complexo de escritórios de 21 andares, para abrigar sua equipe executiva. O prédio foi planejado mais em forma de cruz do que de retângulo – o que encareceu o projeto – para acomodar o grande número de vice-presidentes que precisavam de salas de canto.

"Os vice-presidentes... [tinham de ter] janelas em duas direções, e nós fizemos o projeto a partir dessa exigência", explicou um executivo da Bethlehem.[278] Em seu livro *Crisis in Bethlehem*, John Strohmeyer detalha uma cultura tão diametralmente oposta à da Nucor quanto se possa imaginar. O autor descreve uma frota de aviões corporativos, usados até para levar os filhos dos executivos para a universidade ou para retiros nos fins de semana. Descreve também um campo de golfe executivo de classe mundial, com 18 buracos; um exclusivo clube campestre, reformado com dinheiro da Bethlehem; e até como o nível do executivo determinava a prioridade no uso do chuveiro, no clube.[279]

Chegamos à conclusão que os executivos da Bethlehem consideravam que o principal objetivo de sua atividade era a perpetuação de um sistema de classes que os elevava ao *status* de elite. O declínio da Bethlehem, nas décadas de 1970 e 1980, não teve como causas básicas as importações ou a tecnologia. A Bethlehem entrou em declínio, antes de tudo, porque era uma cultura em que as pessoas concentravam seus esforços em negociar as nuances de uma intrincada hierarquia social – e não nos clientes, concorrentes ou nas mudanças no ambiente externo.

Entre 1966 (no início de suas atividades) e 1999, a Nucor contabilizou 34 anos *consecutivos* de lucratividade positiva, enquanto a Bethlehem, ao longo desses mesmos 34 anos, perdeu dinheiro 12 vezes, e sua lucratividade acumulada ficou abaixo de zero. Na década de 1990, a lucratividade da Nucor batia a da Bethlehem todo ano. E, no final do século, a Nucor – que tinha sido menor que um terço da Bethlehem apenas 10 anos antes – finalmente superou a Bethlehem em receita total.[280] Mais estarrecedor ainda: o lucro médio por empregado, em cinco anos, foi quase 10 vezes superior ao da Bethlehem.[281] Para o investidor, cada dólar aplicado na Nucor superou cada dólar investido na Bethlehem Steel mais de 200 vezes.

Para sermos justos, a Bethlehem tinha um gigantesco problema que a Nucor nunca teve de enfrentar: relações trabalhistas adversas e sindicatos radicais. A Nucor não tinha sindicatos a enfrentar e mantinha relações ótimas com os seus empregados. Na verdade, quando alguns sindicalistas visitaram uma das usinas, os trabalhadores se sentiram tão ferozmente leais à Nucor, que começaram a gritar e a jogar areia neles e a *gerência* teve de proteger os sindicalistas que supostamente estavam lá para defender os interesses dos próprios trabalhadores da Nucor.[282]

Mas o argumento do sindicato levanta uma questão crucial: para começo de conversa, *por que* a Nucor tinha uma relação tão boa com seus empregados? Porque Ken Iverson e sua equipe tinham um conceito do porco-espinho simples e cristalino, de alinhar os interesses dos trabalhadores aos interesses da gerência e, sobretudo, porque eles estavam dispostos a ir quase às últimas consequências para tornar a empresa inteira coerente com aquele conceito. Podemos considerá-los um pouco fanáticos, se for o caso, mas gerar grandes resultados *exige* uma dedicação quase religiosa à ideia de consistência, dentro do conceito do porco-espinho.

COMECE A ELABORAR UMA LISTA DE "COISAS PARA DEIXAR DE FAZER"

Você tem uma lista de coisas para fazer?

E também tem uma lista de coisas para *deixar* de fazer?

A maioria de nós leva uma vida ocupada e indisciplinada. Temos listas de "coisas para fazer" cada vez maiores, e tentamos arrumar tempo para fazer, fazer, fazer – e fazer sempre mais. Isso raramente dá certo. As pessoas que construíram as empresas "feitas para vencer", no entanto, usaram tanto as listas de "coisas para fazer" quanto as listas de "coisas para deixar de fazer". Eles demonstraram uma admirável disciplina para pôr de lado todo tipo de bobagem sem nenhuma importância.

Quando Darwin Smith se tornou o CEO da Kimberly-Clark, fez excelente uso das listas de "coisas para deixar de fazer". Ele percebeu que entrar no jogo anual de previsões com Wall Street fazia as pessoas se concentrarem demais no curto prazo, e por isso, simplesmente parou de fazer aquilo. "No balanço, não vejo qualquer vantagem líquida para nossos acionistas quando, todos os anos, ficamos prevendo os ganhos futuros", observou Smith. *"Não vamos mais fazer isso"*.[283] Para ele, a mania de títulos era sinal de corporativismo e burocracia, e por isso, simplesmente aboliu os títulos. Ninguém na empresa teria título – a não ser que ocupasse uma posição em que o mundo externo exigisse. Para ele, o aumento de níveis hierárquicos era uma consequência natural do crescimento desordenado. Então, ele simplesmente acabou com um monte de níveis hierárquicos com um mecanismo muito simples: se você não consegue justificar, perante os colegas, a necessidade de ter pelo menos 15 pessoas se

reportando a você, para que possa cumprir suas responsabilidades, então terá zero pessoas se reportando a você.[284] (Tenha em mente que ele fez isso nos anos 1970, muito antes de virar moda.) Para reforçar a ideia de que a Kimberly-Clark deveria começar a pensar em si mesma como uma empresa de consumo e não de papel, ele retirou a participação da Kimberly em todas as associações comerciais ligadas à indústria do papel.[285]

As empresas "feitas para vencer" institucionalizaram a disciplina de "coisas para deixar de fazer" com o uso de um mecanismo orçamentário *sui generis*. Pare e pense um pouco: qual é o objetivo do orçamento? A maioria responde que o orçamento existe para se decidir que quantia alocar para cada atividade, ou para gerenciar os custos, ou por ambas as razões. Do ponto de vista de uma empresa que era boa e passou a ser excelente, as duas respostas estão erradas.

> Em uma transição de empresa boa para empresa excelente, o orçamento é uma regra para decidir quais as áreas *que devem receber recursos e quais as que não devem ser custeadas de maneira alguma*. Em outras palavras, o processo orçamentário não existe para descobrir "quanto cada atividade vai levar", e sim para determinar que atividades suportam melhor o conceito do porco-espinho e, portanto, devem ser totalmente fortalecidas – e quais devem ser inteiramente eliminadas.

A Kimberly-Clark não realocou simplesmente os recursos do negócio de papel para o negócio do consumo. Ela *eliminou* completamente o negócio de papel, vendeu as fábricas e investiu todo o dinheiro no então emergente negócio do consumo.

Tive uma conversa interessante com alguns executivos de uma empresa do setor de papel. É uma boa empresa – não ainda uma empresa excelente – que concorria diretamente com a Kimberly-Clark, antes de esta se transformar numa empresa de consumo. Por curiosidade, perguntei a eles o que achavam da Kimberly-Clark.

– O que a Kimberly fez não é justo – observaram eles.

– Não é justo? – perguntei, perplexo.

– Oh, com certeza ela se tornou uma empresa muito bem-sucedida. Mas, sabe, se nós tivéssemos vendido nosso negócio com papel e nos transformado numa poderosa empresa de consumo, também poderíamos ter nos tornado grandes. Mas nós já investimos muito nesse setor, e não conseguiríamos fazer uma mudança desse quilate.

Se analisarmos novamente as empresas que fizeram a transição de boas para excelentes, veremos que elas demonstraram uma incrível coragem ao canalizar seus recursos em apenas uma área, ou em umas poucas áreas de atividade. Uma vez compreendidos os seus três círculos, elas raramente fugiram da raia. Lembrem-se do compromisso da Kroger em transformar *todo* o seu sistema para criar as Superlojas, enquanto a A&P se agarrou à "segurança" das antigas lojas. Lembrem-se do

compromisso da Abbott, de aplicar o grosso dos seus recursos para se tornar a número um em nutrientes hospitalares e diagnósticos, enquanto a Upjohn se apegou ao seu negócio principal farmacêutico (no qual jamais poderia ser a melhor do mundo). Lembre-se de como a Walgreens saiu do lucrativo negócio de alimentação e concentrou todo o seu poder em uma única ideia: as melhores e mais práticas lojas de conveniência. Lembrem-se da Gillette e o Sensor, da Nucor e as miniusinas, da Kimberly-Clark e a venda das fábricas de papel para canalizar todos os recursos para o consumo. Todas elas tiveram garra para fazer enormes investimentos, a partir do momento em que entenderam o seu conceito do porco-espinho.

A estratégia de investimentos mais eficaz é um portfólio pouco diversificado, no qual você esteja certo. Embora isso possa parecer engraçado, essa foi, essencialmente, a abordagem adotada pelas empresas "feitas para vencer". "Estar certo" significa captar o conceito do porco-espinho; "pouco diversificado" significa investir maciçamente nas áreas que se encaixam perfeitamente dentro dos três círculos e se livrar de tudo o mais.

É claro que a chave, aqui, é o pequeno alerta: "Quando você está certo". *Mas como você sabe quando está certo?* Ao estudarmos as empresas, aprendemos que "estar certo" não é assim tão difícil, se você tem todas as peças no lugar. Se você tem líderes de nível 5 que colocam as pessoas certas no barco, se você enfrenta a dura realidade dos fatos, se você cria um clima no qual a verdade prevalece, se você tem um conselho e trabalha dentro dos três círculos, se você estrutura todas as decisões no contexto de um conceito do porco-espinho cristalino, se você atua a partir do entendimento, e não de bravatas – se você faz tudo isso, então é bem provável que você esteja certo nas grandes decisões. A grande dúvida é: a partir do momento em que você sabe qual é a coisa certa, você possui a disciplina para *fazer* o que é certo? E, igualmente importante, para *deixar de fazer* as coisas erradas?

RESUMO DO CAPÍTULO

UMA CULTURA DA DISCIPLINA

PONTOS-CHAVE

► Resultados substanciais e duradouros dependem da construção de uma cultura cheia de pessoas autodisciplinadas, que agem com disciplina, obsessivamente de acordo com os três círculos.

► As culturas burocráticas surgem para compensar a incompetência e a falta de disciplina, que por sua vez derivam do fato de se ter as pessoas erradas no barco. Se

você tem as pessoas certas no barco e exclui as pessoas erradas, não vai precisar de nenhuma burocracia cretina.

► Cultura da disciplina envolve uma dualidade. De um lado, precisa de pessoas que se engajem de corpo e alma num sistema coerente e, de outro, oferece às pessoas liberdade e responsabilidade, dentro do modelo desse mesmo sistema.

► Cultura da disciplina não tem a ver apenas com ação; tem também a ver com o fato de se ter *pessoas* disciplinadas, que se engajam com *pensamento* disciplinado e que, *depois*, executam ações disciplinadas.

► As empresas que deixaram de ser boas e se tornaram excelentes parecem repetitivas e comuns quando se olha de fora; mas, após uma análise mais profunda, vemos que estão cheias de gente que demonstra extrema diligência e uma intensidade impressionante (essa gente "lava o queijo cottage").

► Não confunda cultura da disciplina com uma tirania que disciplina: são conceitos muito diferentes, um é extremamente funcional, e o outro profundamente antifuncional. CEOs salvadores da pátria, que disciplinam pessoalmente com a força bruta da personalidade, geralmente fracassam em produzir resultados duradouros.

► A mais importante forma isolada de disciplina para se obter resultados duradouros é uma adesão obsessiva ao conceito do porco-espinho e a predisposição para recusar oportunidades que não se encaixam nos três círculos.

DESCOBERTAS SURPREENDENTES

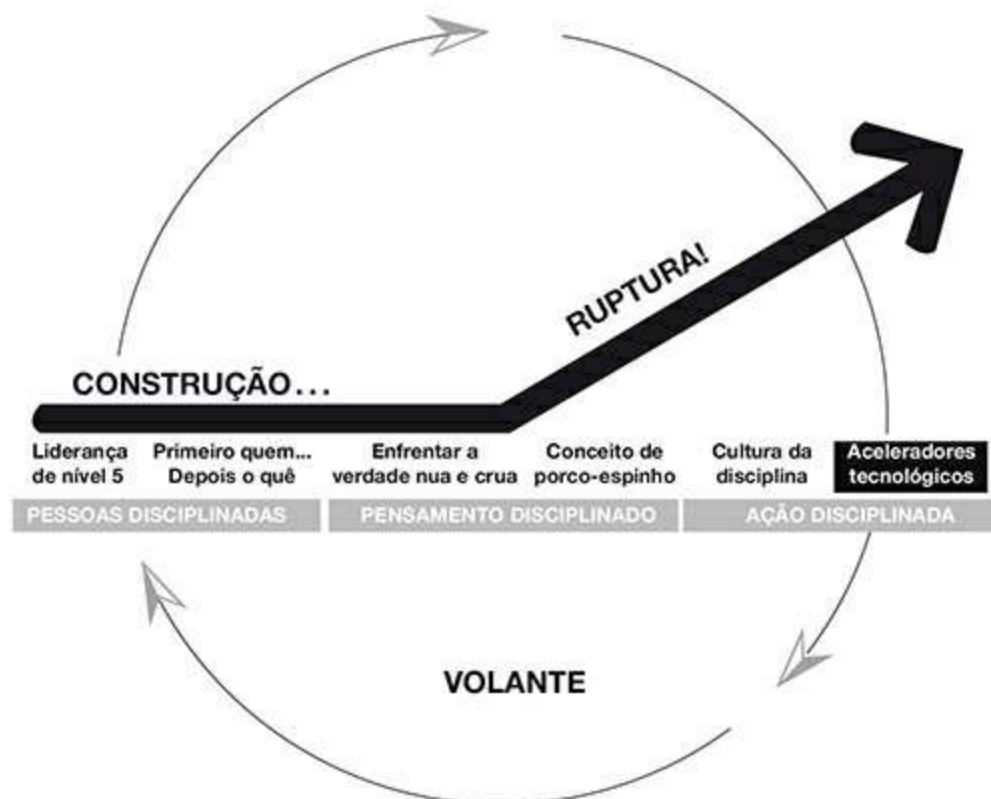
► Quanto mais uma organização tiver a disciplina necessária para permanecer dentro de seus três círculos, com uma obstinação quase religiosa, *mais* oportunidades de crescimento e contribuição terá.

► O simples fato de determinada oportunidade "só aparecer uma vez na vida" é irrelevante, a menos que se encaixe dentro dos três círculos. Uma empresa excelente terá *muitas* oportunidades que só aparecem uma vez na vida.

► O objetivo do orçamento, em uma empresa que trilhou o caminho da excelência, não é decidir "quanto dinheiro cada atividade vai levar", e sim servir como mecanismo para decidir quais são as áreas que melhor se encaixam no conceito do porco-espinho, e que portanto devem ser *inteiramente custeadas*, e quais não *devem ser custeadas de jeito nenhum*.

► As listas de "coisas para *deixar* de fazer" são mais importantes do que as listas de "coisas para fazer".

7

ACELERADORES TECNOLÓGICOS

A maioria dos homens prefere morrer a ter de pensar.
E muitos morrem.
Bertrand Russell[286]

No dia 28 de julho de 1999, a drugstore.com – uma das primeiras farmácias da Internet – abriu seu capital e vendeu parte de suas ações ao público. Poucos segundos após o início da venda, o valor das ações quase triplicara, até atingir US$ 65 por ação. Quatro semanas depois, as ações fechavam no altíssimo patamar de US$ 69, gerando uma valorização de mercado superior a US$ 3,5 bilhões. Nada mal para um empreendimento que iniciara a venda de produtos há menos de nove meses, tinha menos de 500 empregados, não tinha a menor perspectiva de pagar dividendos aos acionistas durante anos (se não décadas) e planejava, deliberadamente, perder centenas de milhões de dólares, antes de gerar um único dólar de lucro.[287]

Qual foi a lógica que as pessoas usaram para justificar esses números tão

extraordinários? “A nova tecnologia vai mudar tudo”, rezava a lógica. “A Internet vai revolucionar completamente todos os tipos de negócio”, anunciavam os gurus. “É a Grande Venda de Lotes na Internet: chegue primeiro, chegue rápido, construa sua participação no mercado – não importa a que custo – e você vencerá”, gritavam os empreendedores.

Entramos num momento memorável da história, em que a própria ideia de tentar construir uma empresa que prima pela excelência parecia singular e ultrapassada. “Feita para Voar” tornou-se o mantra do dia. Simplesmente diga às pessoas que você está fazendo alguma coisa – *qualquer coisa* – ligada à Internet, e “Plim!”, você se torna rico ao passar suas ações ao público, mesmo que não tenha tido lucro (ou nem mesmo tenha uma empresa real). Para que se dar ao trabalho de ir da construção à ruptura, criando um modelo que realmente dá certo, quando você poderia apregoar: “Nova tecnologia!” ou “Nova economia!” – e convencer as pessoas a lhe darem centenas de milhares de dólares?

Alguns empreendedores nem mesmo se preocuparam em dar a entender que construiriam uma empresa real, quanto mais uma empresa excelente. Um deles se inscreveu para abrir o capital, em março de 2000, com uma empresa que consistia unicamente em um Website informativo e um plano de negócios, nada mais. O empreendedor admitiu ao *Industry Standard* que lhe pareceu estranho abrir o capital antes de iniciar o negócio, mas isso não o impediu de tentar persuadir investidores a comprarem US$ 1,1 milhão em participações a US$ 7 ou US$ 9 por ação, apesar de não ter tido receita e não possuir empregados, clientes e nem uma empresa.[288] Com a nova tecnologia da Internet, quem precisa de todas essas relíquias arcaicas da velha economia? Assim rezava a lógica.

No auge do *frisson*, a drugstore.com colocou o seu desafio para a Walgreens. No início, as ações da Walgreens sofreram com a invasão das pontocom e perderam cerca de 40% do seu valor, nos meses que antecederam a oferta pública de ações da drugstore.com. A *Forbes* escreveu, em outubro de 1999: “Os investidores começam a achar que a corrida da web será vencida pelos concorrentes que já começarem acelerados – empresas como a drugstore.com, cujas ações estão sendo negociadas a 398 vezes a receita, ao contrário da Walgreens, cujas ações estão sendo negociadas a 1,4 vez a receita”.[289] Os analistas rebaixaram as ações da Walgreens, e a pressão para que ela reagisse à ameaça da Internet cresceu quando US$ 15 milhões em valor de mercado evaporaram.

E a reação da Walgreens no olho desse furacão, qual foi?

“Nós somos uma empresa que primeiro se arrasta, depois caminha e depois corre”, declarou Dan Jorndt à *Forbes*, ao descrever sua abordagem deliberada e metódica da

Internet.[290] Os executivos da Walgreens fizeram algo bastante raro para o momento. Decidiram parar para refletir. Decidiram usar sua inteligência. Eles decidiram pensar!

Lenta no início (o arrastar-se), a Walgreens começou a testar um Website, ao mesmo tempo que se envolvia num intenso diálogo interno e num debate sobre suas implicações, dentro do contexto de seu próprio e peculiar conceito do porco-espinho. De que forma a Internet vai se encaixar no conceito de conveniência? Como podemos relacioná-la com o nosso denominador econômico, de lucro por visita de cliente? Como podemos usar a rede para melhorar ainda mais aquilo que já fazemos melhor do que qualquer outra empresa no mundo, e de um jeito que amamos de paixão? Ao longo desse processo, os executivos da Walgreens abraçaram o Paradoxo Stockdale: "Temos a mais absoluta fé em que vamos nos impor, no mundo da Internet, como uma empresa excelente; no entanto, precisamos também enfrentar a dura realidade dos fatos em relação à Internet". Um executivo da Walgreens nos contou uma historinha engraçada sobre esse momento marcante da trajetória da empresa. Um líder da Internet fez uma declaração sobre a Walgreens mais ou menos nesse tom: "Ah, a Walgreens... eles são velhos e pesados demais para o mundo da Internet. Eles ficarão para trás". O pessoal da Walgreens, embora aborrecido com esse comentário arrogante da elite da Internet, jamais considerou seriamente a hipótese de uma resposta pública. Um executivo comentou: "Em silêncio, vamos continuar fazendo o que precisamos fazer; logo vai ficar bastante claro que eles simplesmente puxaram o rabo do cachorro errado".

Depois, um pouco mais rápido (o caminhar), a Walgreens começou a encontrar formas de associar a Internet diretamente ao seu sofisticado modelo de estocagem e distribuição – e, em última análise, ao seu conceito de conveniência. Faça seu pedido *online*, entre no carro e passe no *drive-thru* da Walgreens mais próximo de sua casa (em qualquer cidade que você esteja), passe voando pela janela e, com uma pausa de menos de um minuto, pegue o seu frasco de qualquer coisa. Ou então peça entrega em domicílio, se lhe for mais conveniente. Não houve nenhuma corrida desenfreada e repentina, nem publicidade, nem bravata – apenas a busca deliberada e calma do entendimento, seguida de próximos passos igualmente deliberados e calmos.

Depois, finalmente (o correr!), a Walgreens apostou grande, lançando um site na Internet tão sofisticado e bem elaborado como a maioria das pontocom. Logo antes de escrevermos este capítulo, em outubro de 2000, entramos na Internet para testar o Walgreens.com. Consideramos o site fácil de usar, assim como o sistema de entregas nos pareceu tão confiável e tão bem bolado quanto a Amazon.com (a empresa que dominava o *e-commerce*, naquela época).

Precisamente um ano depois do artigo da *Forbes*, a Walgreens havia descoberto como utilizar a Internet para acelerar o *momentum* e torná-lo muito mais forte e duradouro. E anunciou (em seu Website, lógico) um aumento significativo de postos de trabalho, para

dar suporte ao seu crescimento contínuo. Desde o seu nível mais baixo, registrado em 1999, em meio às profundezas do medo das pontocom, o valor acionário da Walgreens praticamente dobrou em um ano.

E o que foi feito da drugstore.com? Como continuava a acumular perdas vultosas, a empresa anunciou uma demissão em massa, para segurar o caixa. Em seu nível mais alto, pouco mais de um ano antes, as ações da drugstore.com eram negociadas a um preço 26 vezes maior do que o vigente no momento em que eu escrevia este livro. A empresa havia perdido quase *todo* o seu valor inicial.[291] Enquanto a Walgreens começou se arrastando, para depois caminhar e depois correr, a drugstore.com adotou exatamente o ritmo contrário.

Talvez a drugstore.com venha a conceber um modelo duradouro e que funcione, e se torne uma empresa excelente. Mas jamais se tornará excelente por causa de tecnologia brilhante, publicidade ou de um mercado acionário irracional. Ela só se tornará uma empresa excelente se descobrir como aplicar a tecnologia a um conceito coerente, que reflita a compreensão dos três círculos.

A TECNOLOGIA E O CONCEITO DO PORCO-ESPINHO

Bem, você deve estar pensando: "Mas o *frisson* da Internet é apenas uma bolha especulativa que arrebentou. E daí? Todo mundo sabia que essa bolha era insustentável, que simplesmente não podia durar. O que isso nos ensina sobre o processo de uma empresa deixar de ser boa e passar a primar pela excelência?".

Com toda clareza: o ponto central deste capítulo tem pouco a ver com as especificidades da bolha da Internet em si. As bolhas vêm e vão. Aconteceu com as ferrovias. Aconteceu com a eletricidade. Aconteceu com o rádio. Aconteceu com o microcomputador. Aconteceu com a Internet. E vai acontecer de novo, com todas as tecnologias novas e surpreendentes.

No entanto, ao longo de todas essas mudanças, empresas excelentes se adaptaram e permaneceram. Na verdade, a maioria das empresas realmente excelentes dos últimos 100 anos – do Wal-Mart à Walgreens, da Procter & Gamble à Kimberly-Clark, da Merck à Abbott – têm suas raízes firmes ao longo de múltiplas gerações de mudanças tecnológicas, independentemente de ser a eletricidade, a televisão ou a Internet. Elas se adaptaram antes e ressurgiram excelentes. As melhores vão se adaptar de novo.

> Mudança induzida pela tecnologia não é nada de novo. A verdadeira pergunta não é "qual é o papel da tecnologia?". Em vez disso, a grande dúvida é: "De que forma as empresas que trilharam o caminho da excelência *pensam diferente* sobre tecnologia?

Poderíamos ter previsto que a Walgreens acabaria descobrindo a Internet. A empresa já tinha uma história de investir alto em tecnologia, muito antes de outras empresas do mesmo setor se tornarem experientes em tecnologia. No início da década de 1980, ela foi a pioneira num poderoso sistema de rede chamado Intercom. A ideia era simples: ao conectar eletronicamente todas as lojas da Walgreens e enviar os dados do cliente a uma fonte central, todas as lojas dos Estados Unidos foram transformadas na farmácia local de cada cliente. Você mora na Flórida, mas está em visita a Phoenix e precisa repor um remédio vendido com receita. Não tem problema; a loja de Phoenix está conectada ao sistema central, e vai operar exatamente como se fosse a loja Walgreens de sua cidade natal.

Isso pode parecer comum para os padrões de hoje. Mas quando a Walgreens investiu no Intercom, no final da década de 1970, ninguém mais no setor tinha qualquer coisa parecida. Ao final, a Walgreens investira mais de US$ 400 milhões no Intercom, dos quais US$ 100 milhões num sistema próprio de satélite.[292] "Visitar a central do Intercom – apelidada de 'Estação Walgreens Terra' – é como fazer uma turnê pelo centro espacial da NASA, com seu impressionante arsenal de sofisticadas engenhocas eletrônicas", escreveu um jornal de negócios.[293] A equipe técnica da Walgreens foi treinada e se especializou na manutenção de cada detalhe tecnológico, em vez de depender de especialistas de fora.[294] E não parou por aí. A Walgreens foi pioneira no uso de *scanners*, robótica, controle computadorizado de estoques e sistemas avançados de busca em depósitos. A Internet é apenas mais uma etapa, dentro de um padrão contínuo.

A Walgreens não adotou toda essa tecnologia avançada só por ser tecnologia avançada, ou por medo de ficar para trás. Não, ela usou a tecnologia como uma ferramenta para acelerar o *momentum,* após chegar ao ponto de ruptura, e associou a tecnologia diretamente ao seu conceito do porco-espinho: as farmácias com serviços de conveniência deveriam aumentar o lucro por visita de cliente. Um aparte interessante: na época em que a tecnologia se tornava cada vez mais sofisticada, no final da década de 1990, o responsável pela área de tecnologia era, na verdade, prático de farmácia registrado – nada parecido com um guru tecnológico.[295] A Walgreens continuou absolutamente clara em seus propósitos: o seu conceito do porco-espinho é que orientaria o seu uso da tecnologia, e não o inverso.

O caso da Walgreens reflete um padrão geral. Em todos os casos de empresas "feitas para vencer", encontramos sofisticação tecnológica. No entanto, nunca era a tecnologia por si só, e sim o pioneirismo na *aplicação* de tecnologias *criteriosamente selecionadas*. Todas as empresas que deixaram de ser boas para se tornar excelentes foram pioneiras na aplicação da tecnologia, mas as tecnologias propriamente ditas variavam bastante (ver a tabela na página 204).

A Kroger, por exemplo, foi uma das pioneiras na aplicação de leitores de códigos de barra, o que ajudou a empresa a disparar na frente da A&P ao fazer a ligação entre as compras de balcão e o gerenciamento de estoques. Talvez isso não pareça muito interessante (gerenciamento de estoques não é um assunto que costume prender muito a atenção dos leitores). Mas pense nisso da seguinte forma: imagine entrar num depósito e, em vez de ver caixas de cereais e caixotes de maçãs, encontrar pilhas e pilhas de notas de dólar – centenas de milhares e milhões de notas fresquinhas, quentes e crocantes de dólar, todas arrumadas em estrados e empilhadas até o teto. É exatamente assim que você deve encarar o estoque. Cada caixa cheia de latas de cenoura não é apenas uma caixa cheia de latas de cenoura; é *grana*. E será grana inútil e parada, até que você venda essa caixa cheia de latas de cenoura.

Agora, lembre-se de como a Kroger acabou sistematicamente com suas pequenas e desajeitadas lojas de hortifrútis e as substituiu por Superlojas excelentes, lindas e iluminadas. Realizar essa missão exigiu, em última análise, mais de US$ 9 milhões em investimentos – dinheiro que, de alguma forma, teve de ser tirado do próprio negócio de hortifrútis, que tem uma margem pequena. Para colocar isso em perspectiva, a Kroger colocou mais do *dobro* de seus lucros anuais totais em despesas de capital, na média, todos os anos, durante *30* anos.[296] Mais impressionante ainda: a despeito de assumir US$5,5 bilhões de dívidas em papéis de alto risco para pagar, de uma só vez, dividendos de US$ 40 por ação, mais uma debênture de US$ 8, para afastar os especuladores da corporação em 1988, a Kroger prosseguiu em seu dispendioso processo de renovação ao longo das décadas de 1980 e 1990.[297] A Kroger modernizou e transformou todas as suas lojas, melhorou a experiência de compra do consumidor, expandiu radicalmente a variedade dos produtos oferecidos e pagou bilhões de dólares em dívidas. A utilização da tecnologia de leitoras de códigos de barra para tirar milhões de notas de dólar fresquinhas e estalando do depósito e lhes dar melhor destino se tornou um elemento-chave na capacidade da empresa para exibir seus truques mágicos – tirando não apenas um ou dois, mas *três* coelhos de uma vez da cartola.

A Gillette também se tornou pioneira na aplicação da tecnologia. Mas os aceleradores tecnológicos da Gillette se concentram, em grande parte, na tecnologia de *fabricação*. Pense na tecnologia necessária para produzir bilhões – literalmente bilhões – de lâminas de barbear de baixo custo e alta tolerância. Quando a gente pega uma lâmina da Gillette, espera que ela seja perfeita *e também* barata a cada barba feita. Por exemplo, para criar o Sensor, a Gillette investiu mais de US$ 200 milhões em *design* e produção; desses, a maior parte se concentrou em produtos pioneiros – e com isso a empresa conquistou 29 patentes.[298] Foi pioneira no uso da solda a laser em grande escala nos sistemas de barbear – uma tecnologia que normalmente era usada em produtos caros e

sofisticados, como o marca-passos.[299] A chave dos sistemas de barbear da Gillette residia em tecnologias de fabricação tão exclusivas e patenteadas que a Gillette as protegia da mesma forma que a Coca-Cola protege sua fórmula secreta: com direito a guardas armados e certificados de garantia.[300]

ACELERADORES TECNOLÓGICOS NAS EMPRESAS "FEITAS PARA VENCER"

Empresa	**Aceleradores Tecnológicos Vinculados ao Conceito do Porco-Espinho na Era da Transição**
Abbott	Pioneira na aplicação da tecnologia de informática para ampliar o denominador econômico de lucro por empregado. Não é líder em P&D farmacêutica – deixou isso para a Merck, a Pfizer e outras que possuem um conceito diferente do porco-espinho.
Circuit City	Pioneira na aplicação de sofisticadas tecnologias de pontos de venda e controle de estoques – ligadas ao conceito de ser o "McDonald's" das vendas de varejo, capaz de operar com grande consistência um sistema geograficamente disperso.
Fannie Mae	Pioneira na aplicação de algoritmos sofisticados e análise realizadas em softwares para avaliar com mais precisão o risco de hipotecas, ampliando, assim, o denominador econômico de lucro por nível de risco. Um sistema "mais inteligente" de análise de risco amplia o acesso a hipotecas de casa para populações de renda mais baixa, o que tem a ver com uma paixão por democratizar a compra da casa própria.
Gillette	Pioneira na aplicação de sofisticada tecnologia de fabricação para produzir bilhões de produtos de elevada tolerância a um custo baixo, com consistência impressionante. Protege os segredos da tecnologia de fabricação com a mesma obsessão que a Coca-Cola protege a sua fórmula.
Kimberly- Clark	Pioneira na aplicação de tecnologias nos processos de fabricação, especificamente em materiais sem trama, para dar suporte à busca apaixonada pela excelência dos produtos. Sofisticados laboratórios de P&D; "os nenéns engatinham por toda parte carregando sensores de temperatura e umidade em seus bumbuns".
Kroger	Pioneira na aplicação de tecnologia de informação e de computador na modernização constante das Superlojas. Foi a primeira a fazer testes sérios com as leitoras de códigos de barra, que foram conectadas com o ciclo inteiro do fluxo de caixa; com isso, a empresa gerou recursos para o processo maciço de renovação das lojas.
Nucor	Pioneira na aplicação da mais avançada tecnologia de produção de aço em miniusinas. "Correr o mundo" atrás da tecnologia mais avançada. Disposta a apostar alto (até 50% do valor líquido da empresa) em novas tecnologias que os outros consideraram arriscadas, tais como a corrida contínua de chapas finas.
Philip Morris	Pioneira na aplicação de tecnologias de fabricação e de embalagens. Apostou na tecnologia para fabricar as caixas de cigarro com tampa móvel (flip top) – a primeira inovação em embalagens de cigarro em 20 anos, no setor. A primeira a adotar controle informatizado de produção. Investimentos gigantescos num centro de produção para fazer experiências, testar e refinar avançadas técnicas de produção e de qualidade.

Pitney Bowes	Pioneira na aplicação de tecnologia avançada nos serviços de correio. No início, isso aconteceu na forma de seladoras automáticas mecânicas. Mais tarde, a Pitney investiu pesadamente em engenharia elétrica, de software, de comunicações e de Internet, para criar as mais sofisticadas máquinas para infraestrutura de escritórios. Fez vultosos investimentos em P&D para reinventar a tecnologia básica da seladora automática, na década de 1980.
Walgreens	Pioneira na aplicação das comunicações via satélite e da tecnologia de rede de computadores em conexão com seu conceito de lojas de conveniência em cada esquina, sob medida para as necessidades especiais de cada local e ambiente demográfico. Um grande investimento num sistema de satélite que conectava todas as lojas em uma rede gigantesca como se fosse uma única farmácia da esquina. "Como uma viagem pelo centro espacial da NASA".
Wells Fargo	Pioneira na aplicação de tecnologias que aumentariam o denominador econômico de lucro por empregado. Foi a primeira a disponibilizar os serviços bancários 24 horas por telefone, uma das primeiras a adotar os caixas eletrônicos, a primeira a oferecer aos clientes a opção de movimentar fundos mútuos num caixa eletrônico, pioneira na disponibilização de serviços bancários eletrônicos e via Internet. Pioneira no uso de matemática sofisticada para conduzir melhores avaliações de risco de empréstimos.

A TECNOLOGIA COMO ACELERADOR, E NÃO COMO GERADOR DE VELOCIDADE

Quando Jim Johnson se tornou o CEO da Fannie Mae, como sucessor de David Maxwell, ele e sua equipe de liderança contrataram uma empresa de consultoria para conduzir uma auditoria tecnológica. O consultor-líder, Bill Kelvie, utilizou um ranking em quatro níveis, em que o quarto nível representava a tecnologia de ponta e o primeiro, a idade da pedra. A Fannie Mae ficou posicionada num mero "dois". Então, de acordo com o princípio do "primeiro quem", a empresa contratou Kelvie para fazê-la "andar", nesse aspecto.[301] Quando ele entrou para a Fannie Mae, em 1990, a empresa estava pelo menos 10 anos atrasada em relação a Wall Street, no que dizia respeito ao uso da tecnologia.

Ao longo dos cinco anos seguintes, Kelvie trabalhou de forma sistemática e elevou a Fannie Mae, daqueles 2,0 iniciais, a 3,8 na escala de quatro pontos.[302] Ele e sua equipe criaram mais de 300 aplicativos de computador, inclusive sofisticados programas analíticos, para controlar uma carteira hipotecária de US$ 600 bilhões, armazenando dados *online* para cobrir 60 milhões de propriedades e fluxos de trabalho otimizados, o que reduziu significativamente a papelada e as atividades administrativas comuns. "Nós tiramos a tecnologia do escritório e passamos a usá-la para transformar cada segmento do negócio", afirmou Kelvie. "Criamos um sistema especializado que baixa o custo da compra de uma casa. Quem solicitou financiamento utilizando a nossa tecnologia reduziu o tempo de aprovação de 30 dias para *30 minutos*, além de baixar os

custos envolvidos em mais de US$ 1 mil por financiamento". Até hoje, o sistema já economizou, para os compradores de casas financiadas, um total de quase US$ 4 bilhões.[303]

Note-se que a transição da Fannie Mae começou em 1981, com a chegada de David Maxwell; e no entanto, a empresa ainda ficou para trás, na aplicação de tecnologias, até o início da década de 1990. Sim, a tecnologia se tornou um item de fundamental importância para a Fannie Mae, mas só *depois* que ela descobriu seu conceito de porco-espinho e *depois* que alcançou a ruptura. A tecnologia era parte fundamental daquilo que os líderes da Fannie Mae chamaram de "segundo vento" da transformação, e agiu como um fator de aceleração.[304] O mesmo padrão vale para a Kroger, a Gillette, a Walgreens e todas as empresas "feitas para vencer": a aplicação pioneira da tecnologia, de modo geral, ocorreu mais tarde dentro do processo de transição, e nunca no primeiro momento.

> Isso nos traz ao ponto central deste capítulo. Quando utilizada corretamente, a tecnologia se torna um *acelerador*, e não um gerador de velocidade. As empresas "feitas para vencer" nunca iniciaram suas transições com tecnologia pioneira, pela simples razão de que não se pode utilizar bem a tecnologia até que se saiba que tecnologias são de fato relevantes para o negócio. E quais são essas tecnologias? Aquelas – e *somente* aquelas – que se relacionam diretamente com a interseção dos três círculos do conceito de porco-espinho.

Tornar a tecnologia produtiva, numa transição de empresa boa para empresa excelente, significa fazer as seguintes perguntas: a tecnologia se encaixa perfeitamente dentro de seu conceito de porco-espinho? *Em caso afirmativo, você precisa ser pioneiro na aplicação dessa tecnologia.* Em caso negativo, pergunte-se: será que você precisa mesmo dessa tecnologia? Se a resposta for "sim", tudo o que você precisa é paridade. (Você não precisa, necessariamente, possuir o sistema telefônico mais avançado do mundo para se tornar uma empresa excelente.) Se a resposta for "não", então a tecnologia é irrelevante. Pode ignorá-la.

Passamos a ver a aplicação da tecnologia apenas como mais um aspecto em que as empresas que passaram de boas a excelentes se mantiveram disciplinadas, dentro do modelo de seu conceito do porco-espinho.

Em termos conceituais, a relação dessas empresas com a tecnologia não é diferente de sua relação com qualquer outro segmento que envolva decisão: pessoas disciplinadas que se envolvem em reflexão disciplinada, e só depois desenvolvem uma ação disciplinada. Se uma tecnologia não se encaixa exatamente dentro dos três círculos, elas ignoram toda a propaganda e o medo e simplesmente tocam seu negócio com um admirável grau de equanimidade objetiva. No entanto, a partir do momento em que

compreendem quais são as tecnologias relevantes, tornam-se obsessivas e criativas na aplicação delas.

Já nas empresas dos grupos de comparação, só encontramos três casos de pioneirismo na aplicação de tecnologia. Todos os três casos – a Chrysler (*design* computadorizado), a Harris (a eletrônica aplicada ao processo de impressão) e a Rubbermaid (processo avançado de fabricação) – foram de empresas do grupo de comparação não sustentada, o que demonstra que a tecnologia, isoladamente, não consegue gerar resultados substanciais e duradouros. A Chrysler, por exemplo, fez um uso admirável do *design* computadorizado e outras tecnologias de *design*, mas fracassou no sentido de associar essas tecnologias a um conceito do porco-espinho. Como a Chrysler saiu dos limites dos três círculos em meados da década de 1980 e foi dos jatos Gulfstream aos carros esporte Maserati, não havia tecnologia avançada que fosse capaz de salvar a empresa de outra queda sem precedentes. A tecnologia apenas – sem um conceito do porco-espinho perfeitamente claro e sem a disciplina necessária para permanecer dentro dos três círculos – não tem condições de se tornar uma empresa excelente.

A ARMADILHA TECNOLÓGICA

Dois incidentes se destacam em minha mente, enquanto escrevo este capítulo. O primeiro foi a escolha de Albert Einstein como a "Personalidade do Século XX" pela *Time*, em 1990. Se você delimita a escolha da personalidade do século em torno da pergunta: "Em que aspectos o mundo de hoje seria diferente, se essa pessoa não tivesse existido?", a escolha de Einstein é surpreendente, em comparação com líderes como Churchill, Hitler, Stalin ou Gandhi – pessoas que realmente mudaram o curso da história humana, para melhor ou para pior. Os físicos argumentam que a comunidade científica teria chegado à compreensão da relatividade com ou sem Einstein – talvez cinco anos depois, certamente 10 anos mais tarde, mas não 50 anos mais tarde.[305] Os nazistas nunca conseguiriam a bomba atômica, e os aliados teriam vencido a Segunda Guerra sem ela (embora isso fosse custar mais vidas à humanidade). Por que a *Time* escolheu Einstein?

Ao explicar essa escolha, os editores da *Time* escreveram: "É difícil comparar a influência dos estadistas à dos cientistas. Apesar disso, podemos observar que há determinadas áreas que foram definidas basicamente por seus políticos, outras por sua cultura e outras por seus avanços científicos. [...] Assim sendo, de que forma o século XX será lembrado? Pela democracia, claro. Pelos direitos civis, certamente. Mas o século XX será lembrado, principalmente, por seus extraordinários avanços nas áreas da ciência e da tecnologia [...] [que] [...] fizeram avançar a causa da liberdade, em alguns aspectos, mais do que qualquer estadista jamais conseguiu. Num século que será

lembrado, acima de tudo, por sua ciência e tecnologia [...] uma pessoa se destaca como o ícone fundamental de nossa era [...] Albert Einstein”.[306]

Em essência, os editores da *Time* não escolheram a personalidade do século, mas o *tema* do século – ou seja, ciência e tecnologia – e anexaram a ele o seu mais famoso personagem. É interessante que, apenas alguns dias antes da divulgação do nome de Einstein, a *Time* anunciou o nome de sua personalidade do ano de 1999. E quem a revista escolheu? Ninguém menos que Jeff Bezos, da Amazon.com – o garoto-propaganda número um do *e-commerce*. Mais uma vez, o reflexo de nossa obsessão cultural pelas mudanças provocadas pela tecnologia. Deixe-me ser claro: eu não concordo nem discordo das escolhas da *Time*; apenas considero-as interessantes e elucidativas, porque nos abrem uma janela para dentro de nossa psique moderna. Está claro que a tecnologia e suas implicações são um item-chave em nosso inconsciente coletivo.

Isso me traz ao segundo incidente. Fiz uma curta interrupção no rigoroso trabalho de escrever este livro para viajar até Minnesota e ministrar algumas palestras no Masters Forum. O Masters Forum vem realizando seminários executivos há quase 15 anos, e eu estava curioso para saber quais os temas que mais se repetiram, ao longo desse período. “Dois dos temas mais recorrentes”, afirmaram Jim Ericson e Patty Griffin Jensen, diretores do programa, “são a tecnologia, a mudança – e a conexão entre os dois”.

– E por que vocês acham que isso ocorre? – perguntei.

– As pessoas não sabem o que elas não sabem – responderam eles. – E estão sempre com medo de que alguma tecnologia nova as surpreenda pelas costas e as golpeie direto na cabeça. Elas não entendem a tecnologia, e muitas a temem. Tudo o que elas sabem com certeza é que a tecnologia é uma força de mudança importante, e que é melhor estarem atentas a ela.

Tendo em vista a obsessão da nossa cultura pela tecnologia, e dada sua aplicação pioneira pelas empresas “feitas para vencer”, você pode estar imaginando que o tema “tecnologia” tenha absorvido uma parcela razoável da discussão, nas entrevistas que fizemos com os executivos das empresas “feitas para vencer”.

> Ficamos muito surpreendidos ao ver que exatos 80% dos executivos das empresas “feitas para vencer” que entrevistamos nem mesmo mencionaram a tecnologia como um dos cinco principais fatores da transição. Além do mais, nos casos em que eles efetivamente mencionaram a tecnologia, ela mereceu um mediano quarto lugar, e apenas dois dos 84 executivos entrevistados a colocaram como o fator número um.

Se a tecnologia tem uma importância tão vital, por que os executivos das empresas que primam pela excelência falam tão pouco sobre ela? Decerto não porque ignorassem

a tecnologia: suas empresas eram tecnologicamente sofisticadas e bastante superiores às empresas de comparação direta. Além do mais, muitas das empresas "feitas para vencer" tiveram extensa cobertura da mídia e ganharam prêmios por seu uso pioneiro da tecnologia. Ainda assim, os executivos raramente falaram sobre o tema. É como se os artigos publicados na mídia e os executivos estivessem tratando de dois conjuntos de empresas totalmente diversos!

A Nucor, por exemplo, tornou-se amplamente conhecida como uma das pioneiras mais agressivas na aplicação da tecnologia de produção de aço em miniusinas; dezenas de artigos e dois livros celebraram seus ousados investimentos em corrida contínua de chapas finas e fornos elétricos a arco.[307] A Nucor se tornou um caso clássico nas faculdades de Administração, como exemplo de capacidade de desestabilizar a antiga ordem por meio da aplicação avançada de novas tecnologias.

Mas quando pedimos a Ken Iverson, CEO da Nucor durante a transição da empresa, que enumerasse os cinco principais fatores de sua transformação numa empresa excelente, onde você acha que ele colocou a tecnologia na lista? Em primeiro lugar? Não. Em segundo? Não. Terceiro? Não. Quarto? Também não. Em quinto? Desculpe, mas "não" de novo. "Os fatores fundamentais", observou Ken Iverson, "foram a persistência da empresa e nossa capacidade de projetar sua filosofia por toda a organização, o que foi possível em função de não termos muitos níveis hierárquicos e nem burocracia".[308]

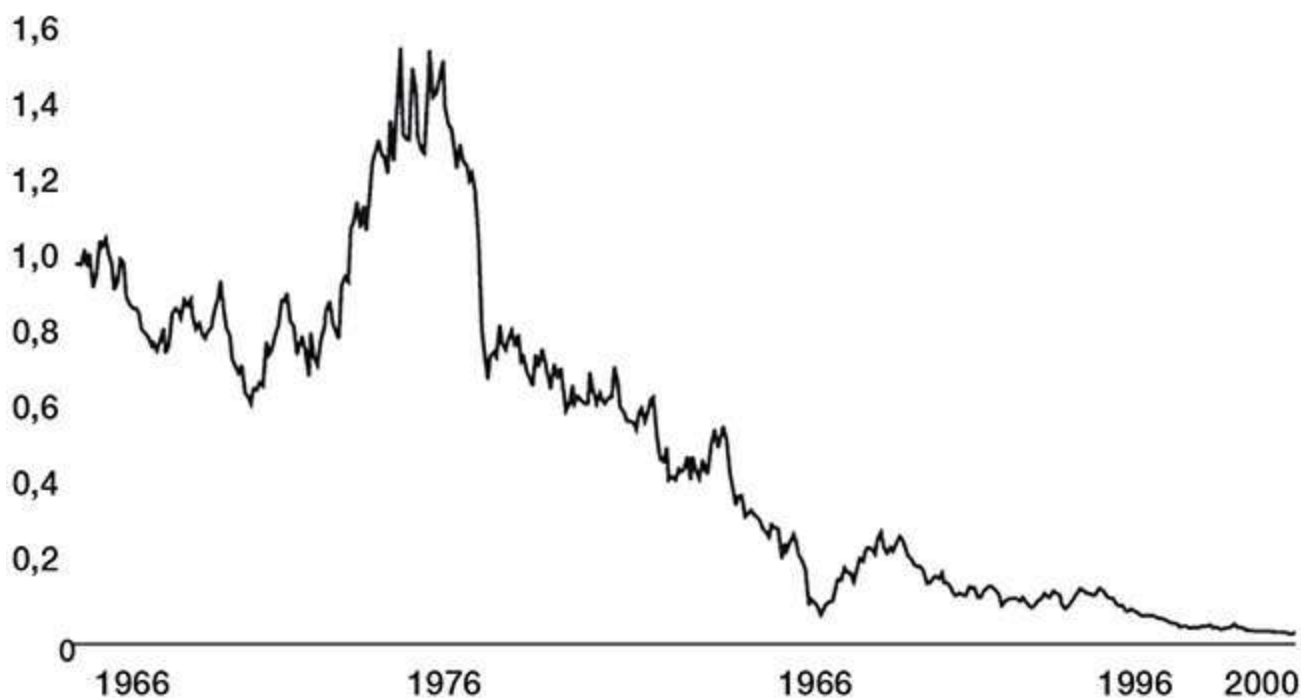
Pare e reflita sobre isso por um minuto. Temos aqui um estudo de caso consumado em que a velha ordem foi aprumada com tecnologia nova – e o CEO que realizou essa proeza nem mesmo relaciona a tecnologia entre os cinco principais fatores responsáveis pela transformação de empresa boa em empresa excelente.

O mesmo padrão se confirmou em todas as entrevistas feitas com a Nucor. Dos sete executivos-chave e membros do conselho que entrevistamos, apenas um escolheu a tecnologia como o fator número um da mudança; a maioria se concentrou em outros fatores. Alguns executivos chegaram a falar sobre os grandes investimentos feitos pela Nucor em tecnologia em algum ponto da entrevista, porém enfatizaram mais ainda outros fatores: contratar pessoas que tinham uma ética de agricultores, colocar as pessoas certas em posições gerenciais fundamentais, a estrutura simples e a falta de burocracia, a incansável cultura de desempenho que aumenta o lucro por tonelada de aço acabado e assim por diante. A tecnologia era parte da equação da Nucor, mas uma parte secundária.

Um executivo da empresa resumiu: "20% do nosso sucesso se deve à nova tecnologia que adotamos... [mas] 80% de nosso sucesso reside na cultura da nossa empresa".[309]

Na verdade, você poderia ter oferecido exatamente a mesma tecnologia, exatamente ao mesmo tempo, a inúmeras outras empresas que tinham exatamente os mesmos

recursos que a Nucor – e ainda assim elas teriam fracassado em atingir os mesmos resultados que ela atingiu. Como nas 500 milhas de Daytona, a principal variável para vencer não é o carro, mas o piloto e sua equipe. Não que o carro não seja importante, mas é secundário.

A mediocridade é fruto, acima de tudo, de falha gerencial, não tecnológica. As dificuldades da Bethlehem Steel tiveram menos a ver com a tecnologia das miniusinas e mais com sua história de relações trabalhistas difíceis, que em última análise tinham suas raízes numa gerência pouco esclarecida e ineficaz. A Bethlehem já havia iniciado seu longo declínio antes de a Nucor e outras miniusinas conseguirem participações significativas de mercado.[310] Na verdade, em 1986, época em que a Nucor concretizou sua ruptura tecnológica com a corrida contínua de chapas finas, a Bethlehem já havia perdido mais de 80% de seu valor em relação ao mercado. Isso não quer dizer que a tecnologia não teve participação na agonia da Bethlehem; a tecnologia *teve* um papel, e significativo, em última análise. Mas o papel da tecnologia foi um *acelerador* da morte da empresa, *não* a *causa mortis.* Aqui, novamente, temos o mesmo princípio em ação: a tecnologia como acelerador, e não como causa. Só que, nesse caso de comparação, ela funcionou no caminho contrário.

Na verdade, quando examinamos as empresas do grupo de comparação direta, não encontramos um exemplo de uma empresa que tenha sido destruída em função,

principalmente, de um torpedo tecnológico que a tivesse tirado do mapa. A R.J. Reynolds não perdeu sua posição de empresa de cigarros número um do mundo por causa da tecnologia – e sim porque a gerência da empresa ficou se debatendo em diversificação desorientada e, mais tarde, se envolveu numa oferta de compra especulativa do tipo: "Vamos fazer os executivos ficarem ricos à custa da empresa". A A&P não passou de segunda maior empresa dos Estados Unidos à insignificância porque perdeu para a Kroger o trem da tecnologia de leitura óptica de códigos de barra, e sim porque lhe faltou a disciplina necessária para enfrentar a realidade nua e crua – a natureza das mudanças pelas quais o setor de hortifrútis estava passando.

> As provas extraídas de nosso estudo não reforçam a ideia de que a mudança tecnológica tenha desempenhado o papel principal no declínio de empresas que já foram excelentes (ou na perpetuação da mediocridade de outras empresas). Sem dúvida, a tecnologia é importante; afinal, uma empresa não pode se afogar em lentidão e preguiça e achar que um dia vai se tornar excelente. Mas a tecnologia, em si, nunca é a causa principal nem da excelência e nem do declínio.

Ao longo da história dos negócios, os pioneiros de qualquer tecnologia raramente vencem no final. O VisiCalc, por exemplo, foi a primeira grande planilha de cálculo dos computadores pessoais.[311] E onde está o VisiCalc hoje? Você conhece alguém que ainda use? E o que dizer da empresa que o lançou? Acabou, não existe mais. O VisiCalc acabou perdendo terreno para o Lotus 1-2-3, que, por sua vez, perdeu para o Excel.[312] A Lotus acabou entrando num processo de correr atrás do próprio rabo, e só se salvou com a compra pela IBM.[313] Da mesma forma, os primeiros computadores portáteis surgiram em empresas hoje "falecidas", como a Osborne.[314] Atualmente, usamos computadores portáteis fabricados, principalmente, por empresas como a Dell e a Sony.

Este padrão do segundo (ou terceiro ou quarto) seguidor derrotar os primeiros desbravadores aparece ao longo de toda a história das transformações tecnológicas e econômicas. A IBM não foi a primeira líder na área de computadores. Ela estava tão atrás da Remington Rand (que tinha o UNIVAC, o primeiro computador que foi sucesso comercial em larga escala) que as pessoas chamaram seu primeiro computador de "UNIVAC da IBM".[315] A Boeing não foi a pioneira nos jatos comerciais. Quem começou foi a De Havilland, com o Cometa; mas a empresa perdeu terreno quando um de seus primeiros jatos explodiu em pleno ar; não era exatamente o melhor momento para construir uma marca. A Boeing, mais lenta no aspecto mercadológico, investiu em construir os jatos mais seguros e confiáveis – e dominou o mercado das linhas aéreas por mais de três décadas.[316] Eu poderia encher páginas e mais páginas com exemplos: a GE não foi a pioneira do sistema elétrico AC, e sim a Westinghouse.[317]

A Palm Pilot não foi a pioneira dos assistentes digitais pessoais; foi a Apple, com o seu famoso Newton.[318] A AOL não foi a pioneira em explorar a comunidade da Internet; o mérito cabe à Compuserve e à Prodigy.[319]

Poderíamos fazer uma longa lista de empresas que foram líderes em tecnologia, mas que não conseguiram se tornar excelentes no final. Só a lista, em si, seria sem dúvida fascinante, mas todos os exemplos apenas confirmariam uma verdade básica: a tecnologia não pode transformar um bom empreendimento numa empresa excelente, nem evitar o desastre por si só.

A história nos ensina repetidamente essa lição. Analise a derrota dos Estados Unidos no Vietnã. Os Estados Unidos tinham a força de combate mais avançada, tecnologicamente, que o mundo já vira. Superjatos de combate. Quilômetros de sensores de fronteira de alta tecnologia. Armas ultramodernas. Computadores. Sofisticados sistemas de comunicação. Na verdade, a dependência da tecnologia criou uma falsa sensação de invencibilidade. Não faltava tecnologia aos americanos; faltava, sim, um conceito simples e coerente para aquela guerra, ao qual vincular toda aquela tecnologia. O país andou aos trambolhões, montando um monte de estratégias ineficazes, sem jamais conseguir a supremacia.

Enquanto isso, as forças vietnamitas, tecnologicamente inferiores, se engajaram num conceito simples e coerente: uma guerrilha de atritos, cujo objetivo era corroer, sistematicamente, o apoio do público à guerra, dentro do próprio país. Por mais simples que fosse a tecnologia empregada pelos vietnamitas, como por exemplo o rifle AK-47 (muito mais confiável e fácil de manter, no campo de batalha, do que o complicado M-16), ela estava diretamente ligada àquele conceito simples. E no final, como todos sabem, os Estados Unidos – a despeito de toda sua sofisticação tecnológica – não teve sucesso no Vietnã. Se algum dia você se pegar acreditando que a tecnologia sozinha é a chave do sucesso, lembre-se novamente do Vietnã.

Na verdade, a confiança inconsequente na tecnologia é um *risco*, não um ativo. É claro que, quando usada corretamente – ligada a um conceito simples, claro e coerente, enraizado em profundo entendimento – a tecnologia é um motor fundamental, no sentido de acelerar o movimento para a frente. Mas quando usada de forma errada – ou seja, quando a empresa se agarra a ela como solução fácil, sem ter um profundo entendimento da forma como ela se liga a um conceito claro e coerente – a tecnologia só faz acelerar a própria destruição que a empresa mesma criou.

A TECNOLOGIA E O MEDO DE FICAR PARA TRÁS

A equipe de pesquisadores debateu ferozmente para definir se o tópico da tecnologia merecia ou não um capítulo só seu.

– Precisa ter um capítulo sobre tecnologia – declarou Scott Jones. – Atualmente, somos bombardeados pela importância da tecnologia, nas faculdades de administração. Se não abordarmos essa questão, deixaremos uma enorme lacuna no livro.

– Mas me parece – contra-argumentou Brian Larsen – que nossa descoberta a respeito de tecnologia é apenas um caso especial de ação disciplinada, e portanto pertence ao capítulo anterior. Ação disciplinada significa ficar dentro dos três círculos, e essa é a essência da nossa descoberta a respeito de tecnologia.

– Verdade, mas se trata de um caso *muito* especial – ponderou Scott Cederberg. – Todas as empresas se tornaram grandes pioneiras na aplicação de tecnologias muito antes de o resto do mundo se tornar obcecado por tecnologia.

– Mas em comparação com outras descobertas, como o nível 5, o conceito do porco-espinho e o "Primeiro Quem", a tecnologia fica parecendo uma questão muito menor – retorquiu Amber Young. – Concordo com Brian: a tecnologia *é* importante, mas é um subtópico da disciplina, ou talvez do volante.

Discutimos durante todo o verão. Então Chris Jones, com seu jeito natural, quieto e pensativo, fez uma pergunta importantíssima:

– *Por que* as empresas "feitas para vencer" mantiveram uma perspectiva tão equilibrada em relação à tecnologia, enquanto a maioria das empresas se torna reativa, tropeçando e correndo estabanadamente, como estamos vendo no caso da Internet?

É mesmo, por quê?

A pergunta de Chris nos levou a estabelecer uma diferença essencial entre empresas excelentes e empresas boas – uma diferença que, em última análise, foi o fiel da balança a favor da inclusão deste capítulo.

Se você tivesse a oportunidade de sentar e ler todas as duas mil ou mais páginas de transcrições das entrevistas com os executivos das empresas "feitas para vencer", ficaria impressionado com a total ausência de conversa sobre "estratégia competitiva". Sim, é claro que eles falaram sobre estratégia, e também sobre desempenho, assim como falaram sobre se tornar o melhor – falaram até mesmo em vencer. Mas nunca falaram em termos reativos – e nunca definiram suas estratégias em função de responder ao que outros estavam fazendo. Falaram em termos do que estavam tentando criar, e de como estavam tentando melhorar, em relação a um padrão absoluto de excelência.

Quando pedimos a George Harvey que descrevesse sua motivação para levar a mudança à Pitney Bowes, na década de 1980, ele comentou: "Sempre quis ver a Pitney Bowes como uma excelente empresa. Vamos começar por aí, tá? Vamos só começar por aí. É um dado que não precisa de justificativa ou explicação. Não estamos lá hoje. Não estaremos lá amanhã. Há sempre tantas coisas mais a criar para se chegar à excelência, num mundo que se transforma a todo instante".[320] Ou, como resumiu Wayne Sanders, ao falar sobre o *ethos* que acabou caracterizando o funcionamento interno da Kimberly-

Clark: “Nós simplesmente nunca estamos satisfeitos. Podemos estar encantados, mas nunca satisfeitos”.[321]

Os responsáveis pela transição de uma empresa boa para excelente não foram motivados pelo medo. Não foram movidos pelo medo daquilo que eles não compreendiam; não foram movidos pelo medo de parecer bobos. Não foram movidos pelo medo de ver outras empresas se tornarem excelentes e as suas não. Não foram movidos pelo medo de ser esmagados pela concorrência.

> Não, aqueles que transformam empresas boas em empresas excelentes são motivados por uma profunda ânsia criativa e uma compulsão interior pela pura excelência imaculada em si mesma. Já aqueles que constroem e perpetuam a mediocridade são mais motivados pelo medo de ficar para trás.

Em nenhum momento houve um exemplo melhor dessa diferença do que durante o burburinho tecnológico do final da década de 1990 – que veio a ocorrer exatamente em meio à nossa pesquisa sobre empresas boas que se tornaram excelentes. Serviu quase como um palco perfeito para observarmos as diferenças entre “boa” e “excelente” tomarem corpo, à medida que as grandes reagiram como a Walgreens – com equanimidade calma e objetiva e passos silenciosos e refletidos – enquanto as medíocres tropeçaram em reações de pavor e histeria.

Na verdade, o ponto principal deste capítulo não é a tecnologia em si. Nenhuma tecnologia, por mais fantástica que possa ser – nem computadores, nem telecomunicações, robótica ou a Internet – pode, por si só, transformar uma empresa boa numa empresa excelente. Nenhuma tecnologia pode transformar você num líder de nível 5. Nenhuma tecnologia pode transformar as pessoas erradas em pessoas certas. Nenhuma tecnologia pode infundir a disciplina necessária para enfrentar a realidade nua e crua, nem incutir uma fé inabalável. Nenhuma tecnologia pode suplantar a necessidade de um profundo entendimento dos três círculos, e a tradução desse entendimento em um conceito do porco-espinho simples. Nenhuma tecnologia pode criar uma cultura da disciplina. Nenhuma tecnologia pode transmitir a simples crença interior de que deixar potencial não realizado parado em cima da mesa – ou seja, deixar que alguma coisa permaneça boa, quando pode se tornar excelente – é um pecado mortal.

Aqueles que permanecerem fiéis a esses fundamentos e mantiverem o seu equilíbrio mesmo em tempos de grandes mudanças e perturbações, acumularão o ímpeto que gera o momento de ruptura. Aqueles que não o fizerem, aqueles que mergulharem em processos reativos, serão sugados ou continuarão medíocres. Essa é a grande e fundamental diferença entre uma empresa excelente e uma empresa boa, a *gestalt* do

estudo inteiro, captada na metáfora do volante contra o círculo da destruição. E é para esse amplo contraste que voltaremos nossa atenção agora.

RESUMO DO CAPÍTULO

ACELERADORES TECNOLÓGICOS

PONTOS-CHAVE

► As organizações "feitas para vencer" *pensam* diferente das medíocres em relação à tecnologia e às mudanças tecnológicas.

► As organizações "feitas para vencer" evitam os modismos e "trens da alegria" tecnológicos; no entanto, costumam se tornar pioneiras na aplicação de tecnologias *rigorosamente selecionadas*.

► A questão-chave, em relação a qualquer tecnologia é: a tecnologia se encaixa diretamente em seu conceito do porco-espinho? Em caso afirmativo, então você precisa ser o pioneiro na aplicação dessa tecnologia. Caso contrário, você pode buscar paridade ou ignorá-la inteiramente.

► As empresas "feitas para vencer" usaram a tecnologia como um *acelerador*, não como gerador de velocidade. *Nenhuma* das empresas que antes eram boas e se tornaram excelentes iniciou sua transformação sendo pioneiras em tecnologia; no entanto, *todas* elas se tornaram pioneiras na aplicação de tecnologias, assim que perceberam de que forma elas se encaixavam dentro de seus três círculos e após atingirem a ruptura.

► Você poderia ter adotado exatamente as mesmas tecnologias de ponta que as empresas "feitas para vencer" utilizaram de forma pioneira e oferecido de graça às empresas de comparação direta, e ainda assim essas empresas não chegariam nem perto de produzir os mesmos resultados.

► A forma que uma empresa reage à mudança tecnológica é um bom indicador de sua motivação interna para a excelência, em oposição à mediocridade. Empresas excelentes respondem com ponderação e criatividade, movidas por uma compulsão de transformar potencial não realizado em resultados; empresas medíocres reagem e tropeçam, motivadas pelo medo de ficar para trás.

DESCOBERTAS SURPREENDENTES

► A ideia de que a mudança tecnológica é a principal causa do declínio de empresas que um dia foram excelentes (ou da perpetuação da mediocridade de outras empresas) não é sustentada pelas evidências. É claro que uma empresa não pode ficar parada e esperar se tornar excelente um dia; mas a tecnologia, por si só, nunca é uma causa principal nem de excelência nem de declínio.

► Ao longo de 84 entrevistas com executivos das empresas "feitas para vencer", aproximadamente 80% deles nem mesmo mencionaram a tecnologia como um dos cinco fatores principais da transformação. Isso é verdadeiro até mesmo em empresas que ficaram famosas por sua aplicação pioneira de tecnologias, como a Nucor.

► "Engatinhar, andar, correr" pode ser uma abordagem muito eficaz, mesmo em tempos de mudanças tecnológicas rápidas e radicais.

8

O VOLANTE E O CIRCUITO DA DESTRUIÇÃO

Revolução significa girar a roda.
Igor Stravinsky[322]

Imagine um volante enorme e pesado – um disco maciço de metal, montado horizontalmente em um eixo, com cerca de 9 metros de diâmetro, 60 centímetros de espessura e umas 2 toneladas de peso. Agora, imagine que sua tarefa seja fazer esse volante girar sobre seu eixo, com a maior velocidade e pelo maior tempo possível.

Com grande esforço, você consegue fazer o volante se deslocar um milímetro, a princípio com um movimento quase imperceptível. Você continua a fazer força e, após duas ou três horas de esforço contínuo, consegue fazer o volante completar uma volta.

Você prossegue, e o volante começa a se mover um pouquinho mais rápido; com grande esforço, sem parar, você completa uma segunda rotação. Continua a fazer força numa só direção. Três voltas... quatro... cinco... seis... o volante ganha velocidade...

sete... oito... você continua... nove... dez... ele ganha ímpeto... onze... doze... move-se mais rápido a cada volta... vinte... trinta... cinquenta... cem.

Aí, em algum momento acontece a ruptura! O impulso continuamente imprimido à engenhoca trabalha a seu favor, lançando o volante para diante, volta após volta... vruuummm! O próprio peso imenso do volante trabalha para você. Não há mais necessidade de empurrar com mais força do que o fez na primeira volta, e o volante gira cada vez mais rápido. Cada volta se soma ao esforço anterior e se acumula sobre seu investimento inicial de esforço. O grande e pesado disco parece voar, com um ímpeto quase impossível de deter.

Agora imagine que alguém chegasse e perguntasse: "Qual foi o grande esforço que fez essa coisa andar assim tão velozmente?".

Você não teria condições de responder; trata-se de uma pergunta tola. Foi o primeiro esforço? O segundo? O quinto? O centésimo? Não! Foram *todos* eles somados, num acúmulo global de esforço, aplicado numa direção consistente. Alguns trancos talvez tenham sido mais fortes do que outros, mas cada impulso isolado – independentemente da intensidade – reflete uma pequena fração do efeito cumulativo inteiro sobre o volante.

CONSTRUÇÃO E RUPTURA[323]

A imagem do volante sintetiza a percepção global do que acontecia dentro das empresas, no processo de transição de boas para excelentes. As transformações, nas empresas "feitas para vencer", nunca aconteceram de uma só vez, independentemente de quão impressionante fosse o resultado final. Não houve uma ação definidora isolada, nenhuma inovação arrasadora, nenhum intervalo de sorte, nenhuma revolução súbita. A transição de boa para excelente acontece num processo cumulativo – passo a passo, ação a ação, decisão a decisão, a cada giro do volante. Tudo se soma para gerar resultados duradouros e espetaculares.

No entanto, ao ler o material que a mídia produziu sobre as empresas, talvez você chegue a conclusões inteiramente diferentes. Em geral, a mídia não acompanha uma empresa e nem lhe dá cobertura jornalística senão quando o volante já está girando a mil rotações por minuto. Isso distorce totalmente a nossa percepção de como essas transformações acontecem, e faz parecer que as empresas saltaram direto para a ruptura, como se tivesse ocorrido algum tipo de metamorfose da noite para o dia.

Por exemplo, em 27 de agosto de 1984, a *Forbes* publicou um artigo sobre a Circuit City. Foi o primeiro perfil da empresa *até então* publicado nos Estados Unidos. Não era um artigo lá muito extenso – apenas duas páginas – e questionava as chances que o crescimento recente da Circuit City tinha de continuar.[324] Ainda assim, lá estava o primeiro reconhecimento público de que a Circuit City havia chegado à ruptura. O

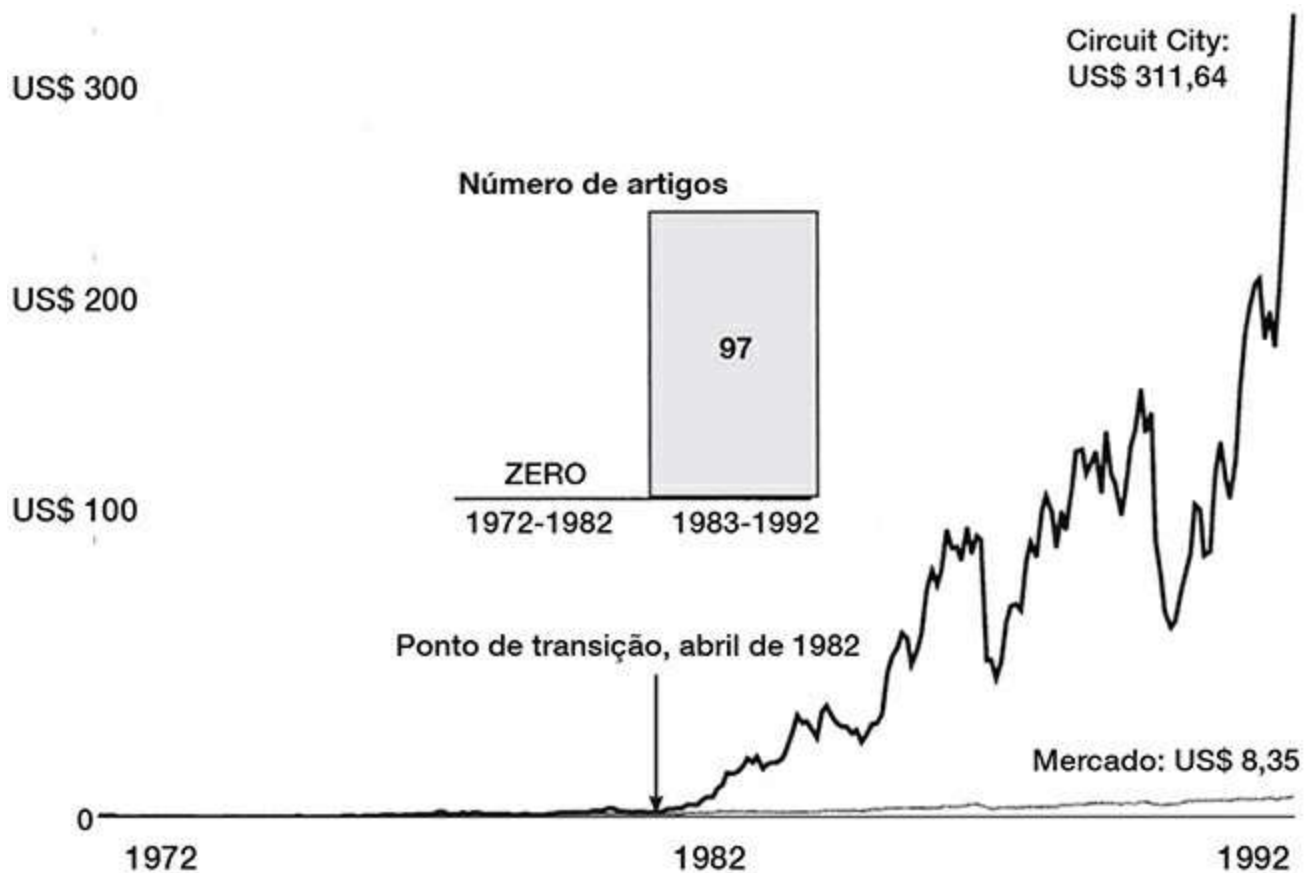
jornalista só tinha identificado uma nova empresa “quente” – quase como uma história-relâmpago de sucesso.

Essa específica história-relâmpago de sucesso, porém, estava em andamento havia uma década. Alan Wurtzel herdara o cargo de CEO de seu pai em 1973, com a empresa próxima da falência. Primeiro ele remontou sua equipe executiva e examinou com objetividade a realidade nua e crua, tanto interna quanto externamente. Em 1974, ainda lutando com uma violenta carga de empréstimos, Wurtzel e sua equipe começaram a testar um novo estilo de varejo: um misto de armazém e *show-room*, com grandes estoques de marcas conhecidas, preços com desconto e entrega imediata. Construíram então um protótipo desse modelo em Richmond, no estado de Virginia, para vender eletrodomésticos. Em 1976, a empresa começou a experimentar a venda de aparelhos eletrônicos em ambientes com esse formato – e, em 1977, implementou o conceito na primeira loja Circuit City.

O conceito teve sucesso – e a empresa começou a converter, sistematicamente, suas lojas de som em lojas Circuit City. Em 1982 – após nove anos de rotações acumuladas do volante – Wurtzel e sua equipe se comprometeram inteiramente com o conceito da Superloja Circuit City. Ao longo dos cinco anos seguintes, enquanto entrava de cabeça nesse novo conceito, a Circuit City gerou o maior retorno total para os acionistas dentre todas as empresas relacionadas na Bolsa de Nova York.[325] De 1982 a 1999, a Circuit City gerou um retorno acumulado do investimento 22 vezes superior ao mercado, batendo habilmente a Intel, o Wal-Mart, a GE, a HP e a Coca-Cola.

Como era de se esperar, a partir daí a Circuit City passou a merecer grande atenção por parte da mídia. Embora não tenhamos encontrado artigos de relevância na década que levou à transição, encontramos 97 artigos valiosos para um exame dos 10 anos após a transição, dos quais 22 eram muito importantes. É como se a empresa nem mesmo tivesse existido antes daquela data, embora seus papéis fossem bem negociados na bolsa desde 1968, e a despeito do admirável progresso alcançado por Wurtzel e sua equipe ao longo da década que levou ao ponto de ruptura.

A experiência da Circuit City reflete um padrão muito comum. Em todos os casos, encontramos muito menos artigos publicados na década que levou ao ponto de transição do que nos 10 anos seguintes – em média, três vezes mais no segundo período.[326]

Circuit City
Valor acumulado por dólar investido, número de artigos encontrados
de 31 de dezembro de 1972 a 31 de dezembro de 1992

Por exemplo, Ken Iverson e Sam Siegel começaram a fazer girar o volante da Nucor em 1965. Durante 10 anos ninguém prestou atenção, notadamente a imprensa especializada em economia e as outras siderúrgicas. Se você tivesse feito perguntas a executivos da Bethlehem Steel ou da U.S. Steel sobre "a ameaça da Nucor" em 1970, eles teriam rido – isto é, se eles tivessem ao menos reconhecido o nome da empresa (o que é bem improvável). Por volta de 1975, o ano que marcou o ponto de transição da Nucor no panorama acionário, a empresa já havia construído a sua terceira miniusina, já tinha estabelecido havia muito a sua cultura particular de produtividade e estava caminhando celeremente para se tornar a siderúrgica mais lucrativa dentro dos Estados Unidos.[327]

No entanto, o primeiro artigo importante na *Business Week* só apareceu em 1978 – *13 anos* após o início da transição. Nas páginas da *Fortune*, isso só aconteceu *16 anos* depois. De 1965 a 1975, encontramos apenas 11 artigos sobre a Nucor, nenhum deles importante. Depois, entre 1976 e 1995, coletamos 96 artigos sobre a empresa, dos quais 40 eram perfis de peso ou matérias de alcance nacional.

Bem, talvez você esteja pensando: "Mas isso é de esperar. É claro que essas empresas teriam melhor cobertura depois que se tornaram extremamente bem-sucedidas. O que há de tão diferente nisso?".

> Eis o que é importante: somos influenciados pela maneira como vemos as transições *de fora*. Isso interfere em nossa percepção. De fora, *parecem* rupturas radicais e quase revolucionárias; mas de dentro, o *sentimento* é completamente diferente – mais parecido com um processo de desenvolvimento orgânico.

Imagine um ovo parado num lugar qualquer. Ninguém presta grande atenção a ele; de repente, um dia, o ovo se quebra e dele pula um pintinho! Todos os principais jornais e revistas avançam nesse episódio e escrevem matérias especiais: "A transformação de um ovo em galinha!", "A admirável revolução do ovo!", "A incrível virada no ovo!"... Como se o ovo tivesse passado por uma metamorfose instantânea que o tivesse transformado radicalmente numa galinha!

Mas como é que isso é percebido do ponto de vista da galinha? A história é totalmente diversa. Enquanto o mundo ignorava aquele ovo que parecia adormecido, a galinha estava evoluindo, crescendo, desenvolvendo-se, incubando. Do ponto de vista da galinha, quebrar o ovo é apenas mais um passo em uma longa cadeia de passos que levam àquele momento – um grande passo, sem dúvida, mas longe de ser a transformação radical e instantânea que parece aos olhos daqueles que observam os acontecimentos do lado de fora.

É uma analogia tola, decerto. Mas eu a faço para enfatizar uma descoberta muito importante de nossa pesquisa. Insistíamos em achar que iríamos encontrar "o grande acontecimento", o momento milagroso que definiria a ruptura. E até induzíamos isso em nossas entrevistas. Mas os executivos das empresas "feitas para vencer" simplesmente não conseguiam apontar um fato-chave isolado, ou momento específico no tempo, que representasse a transição. Não raro eles se irritavam com a própria ideia de destacar pontos e priorizar fatores. Em todas as empresas que passaram pela transição de boas para excelentes, pelo menos um dos entrevistados fez uma advertência espontânea, observando algo mais ou menos nessa linha: "Olha, você não pode dissecar isso em uma série de caixinhas bonitinhas e fatores, ou identificar o momento do 'a-há!' ou o 'aquele momento'. Foi todo um conjunto de peças que se encaixaram e foram sendo montadas umas sobre as outras".

Mesmo o caso mais espantoso de nosso estudo – a venda das fábricas da Kimberly-Clark – foi descrito pelos executivos como um processo orgânico e cumulativo. "Darwin não mudou o rumo da empresa da noite para o dia", afirmou um executivo da Kimberly-Clark. "Ele amadureceu a questão ao longo do tempo".[328] "A transição não foi algo como noite e dia", comentou outro. "Foi gradual, e não acredito que estivesse totalmente clara para todo mundo, a não ser depois de alguns anos já dentro do processo".[329] É claro que vender as fábricas foi um impulso gigantesco no volante, mas não deixou de ser apenas um impulso. Depois da venda das fábricas, a transformação completa da Kimberly-Clark na maior empresa americana de itens de

consumo em papel exigiu milhares de impulsos adicionais – pequenos e grandes – aplicados ao volante, que se acumularam uns sobre os outros. A empresa levou anos para conseguir impulso suficiente para que a imprensa espalhasse aos quatro ventos sua transição de boa para excelente. A *Forbes* escreveu: “Quando [...] a Kimberly-Clark decidiu brigar corpo a corpo com a P&G, essa revista previu o desastre. Que ideia mais boba. Como se vê hoje, não foi uma ideia boba. Foi uma ideia brilhante”.[330] E quanto tempo se passou entre os dois artigos da *Forbes*? *Vinte e um anos.*

Enquanto trabalhávamos no projeto, desenvolvemos o hábito de perguntar aos executivos que visitavam nosso laboratório de pesquisa quais as coisas que eles gostariam de saber no final da pesquisa. Um CEO perguntou: “Que nome eles deram àquele processo? Como eles chamaram o processo? De que forma eles falavam sobre o assunto, na época?”.

É uma ótima pergunta, então voltamos ao material para verificar. A estarrecedora resposta: *eles não deram nome algum ao processo.*

> As empresas “feitas para vencer” não deram um nome para sua transformação. Não havia nenhum plano de lançamento, *slogan*, absolutamente nenhuma “cara de programa”. Alguns executivos afirmaram que eles não tiveram consciência de que uma transformação de monta estava em curso, a não ser depois de já estarem completamente mergulhados nela. Em geral, as coisas se tornaram mais óbvias para eles depois, e não na época em que a transformação estava ocorrendo.

Depois, a gente começou a acordar: *não houve nenhum momento milagroso* (ver a tabela a seguir). Embora, aos olhos dos que estavam de fora, a ruptura possa ter parecido instantânea, o que aconteceu foi tudo menos isso, para quem estava vivendo a transformação do lado de dentro. Ao contrário; foi um processo silencioso e deliberado de descobrir o que precisava ser feito para que a empresa gerasse os melhores resultados no futuro, e depois dar um passo após o outro, volta após volta no volante. Depois de impulsioná-lo numa direção contínua, ao longo de um extenso período, elas infalivelmente chegaram ao ponto de ruptura.

NENHUM MILAGRE OCORREU NAS EMPRESAS
“FEITAS PARA VENCER”
(CITAÇÕES EXTRAÍDAS DAS ENTREVISTAS)

Abbot	“Não foi uma luz ofuscante ou uma súbita revelação do além.”[331] “Nossa mudança foi considerável – e, no entanto, em muitos aspectos, foi apenas o resultado de uma série de mudanças graduais. Foi isso o que fez da Abbot um sucesso. Fizemos tudo de uma forma tranquila e passo a passo, e sempre houve um monte de denominadores entre aquilo que já dominávamos e as atividades nas quais estávamos iniciando.”[332]

Circuit City	“A transição para o foco na superloja não aconteceu da noite para o dia. Começamos a analisar o conceito em 1974, mas só convertemos tudo em Superlojas Circuit City uns 10 anos depois, após termos aperfeiçoado o conceito e gerado ímpeto suficiente para apostar todo o nosso futuro naquilo.”[333]
Fannie Mae	“Não houve um fato mágico, ou um único ponto de virada. Foi uma combinação de vários fatores. Algo que está mais para uma evolução, embora os resultados finais tenham sido impressionantes.”[334]
Gillette	“Na verdade, não tomamos uma grande decisão consciente de lançar um amplo programa para iniciar uma mudança ou transição importante. Em termos individuais e coletivos, estávamos chegando a conclusões em relação ao que podíamos fazer para melhorar radicalmente nosso desempenho.”[335]
Kimberly-Clark	“Não acho que as coisas foram feitas tão abruptamente quanto parece. Nada acontece da noite para o dia. Tudo vai crescendo. As ideias crescem, proliferam e se tornam realidade.”[336]
Kroger	“Não foi um clarão que surgiu nos céus. Todos nós vínhamos acompanhando o desenvolvimento das superlojas experimentais, e já estávamos bastante convencidos de que o setor caminharia naquela direção. O mais importante que Lyle fez foi dizer: vamos mudar a partir de *agora*, de forma muito ponderada.”[337]
Nucor	“Nós não decidimos que era nisto que acreditávamos num momento específico. Tudo evoluiu ao longo de muitas discussões e lutas angustiantes. Não estou certo se a gente sabia exatamente por que estava lutando, até que olhamos para trás e declaramos que estávamos lutando para definir quem nós iríamos ser.”[338]
Philip Morris	“É impossível pensar em um grande item que possa exemplificar uma transição de empresa boa para empresa excelente, porque o nosso sucesso foi evolutivo, e não revolucionário, construído com uma vitória após a outra. Não sei se houve um fato isolado.”[339]
Pitney Bowes	“A gente não falou tanto assim de mudança. Logo de início, reconhecemos que precisávamos não tanto mudar, mas evoluir – o que significa reconhecer que precisávamos fazer as coisas de forma diferente. Percebemos que a evolução é um conceito totalmente diverso do conceito de mudança.”[340]
Walgreens	“Não houve uma reunião inicial ou momento divino, nenhuma grande luz brilhante que surgiu, como se fosse uma lâmpada. Foi um processo mesmo de evolução.”[341]
Wells Fargo	“Não foi uma mudança única, que aconteceu de uma só vez. Pouco a pouco, os temas foram se tornando mais claros e fortes. Quando Carl se tornou CEO, não houve nenhum grande abalo. Dick conduziu um estágio da evolução e Carl o seguinte, e as coisas evoluíram de forma suave, em vez de haver uma mudança abrupta.”[342]

Para deixar bem claro esse ponto, às vezes uso um exemplo de fora de minha pesquisa que ilustra perfeitamente a ideia: a hegemonia do time de basquete Bruins da UCLA, durante a década de 1960 e início da década de 1970. A maioria dos fãs de basquete nos Estados Unidos sabe que os Bruins venceram 10 campeonatos da NCAA em 12 anos, chegando a contabilizar, num determinado ponto, 61 vitórias consecutivas, sob a batuta do legendário técnico John Wooden.[343]

Mas vocês sabem há quantos anos Wooden era o treinador dos Bruins, antes de o time vencer o primeiro campeonato da NCAA? Quinze. De 1948 a 1963, Wooden trabalhou em relativa obscuridade, antes de vencer o primeiro campeonato, em 1964. Ano após ano, o técnico Wooden firmou os alicerces, desenvolveu um sistema de recrutamento, implementou uma filosofia coerente e refinou o estilo de jogo que se baseava em pressão total na quadra. Ninguém prestava muita atenção ao técnico quieto e de fala mansa e sua equipe, até que – Bam! – eles fizeram a ruptura e passaram a esmagar sistematicamente todos os adversários de peso, durante mais de 10 anos.

Assim como a dinastia Wooden, as transformações duradouras de empresas boas que se tornaram excelentes seguem um padrão genérico de construção seguida de ruptura. Em alguns casos, o estágio que vai da construção à ruptura leva um longo tempo, em outros menos. Na Circuit City, o estágio de construção levou nove anos, na Nucor 10, enquanto na Gillette levou apenas cinco, na Fannie Mae apenas três e na Pitney Bowes cerca de dois anos. No entanto, independentemente do tempo necessário em cada caso, todas as transformações de empresa boa em empresa excelente seguiram o mesmo padrão básico: acumular força a cada volta do volante, até a construção se transformar em ruptura.

NÃO SE TRATA APENAS DE UM LUXO CIRCUNSTANCIAL

É importante entender que seguir o modelo do volante, da construção e da ruptura não é apenas um luxo provocado pelas circunstâncias. As pessoas que afirmam "Tudo bem, mas nós temos restrições que não permitem que adotemos essa abordagem de longo prazo", devem ter em mente que as empresas que trilharam o caminho da excelência seguiram esse modelo, não importa quão terríveis fossem as circunstâncias do curto prazo: a desregulamentação, no caso da Wells Fargo; ameaças potenciais de compra, nos casos da Gillette e da Kroger; ou perdas de milhões de dólares por dia, no caso da Fannie Mae.

Isso também vale na hora de administrar as pressões de curto prazo em Wall Street. "Simplesmente não concordo com aqueles que dizem que você não pode construir uma empresa que prima pela excelência porque Wall Street não deixa", afirmou David Maxwell, da Fannie Mae. "Nós nos comunicamos com os analistas, para educá-los com relação àquilo que estávamos fazendo e mostrar para onde estávamos indo. No início, muita gente não comprou, e foi preciso aceitar esse fato. Mas logo que superamos os dias mais negros, passamos a reagir com um desempenho melhor a cada ano. Após alguns anos, em função dos nossos resultados concretos, tornamo-nos ações de primeira linha e nunca mais olhamos para trás".[344] E que primeira linha! Durante os primeiros dois anos da gestão de Maxwell, as ações não acompanharam o mercado, mas em seguida decolaram. Do final de 1984 até o ano 2000, cada dólar investido na Fannie

Mae se multiplicou 64 vezes, superando o mercado – inclusive a altamente inflada Nasdaq do final da década de 1990 – quase seis vezes.

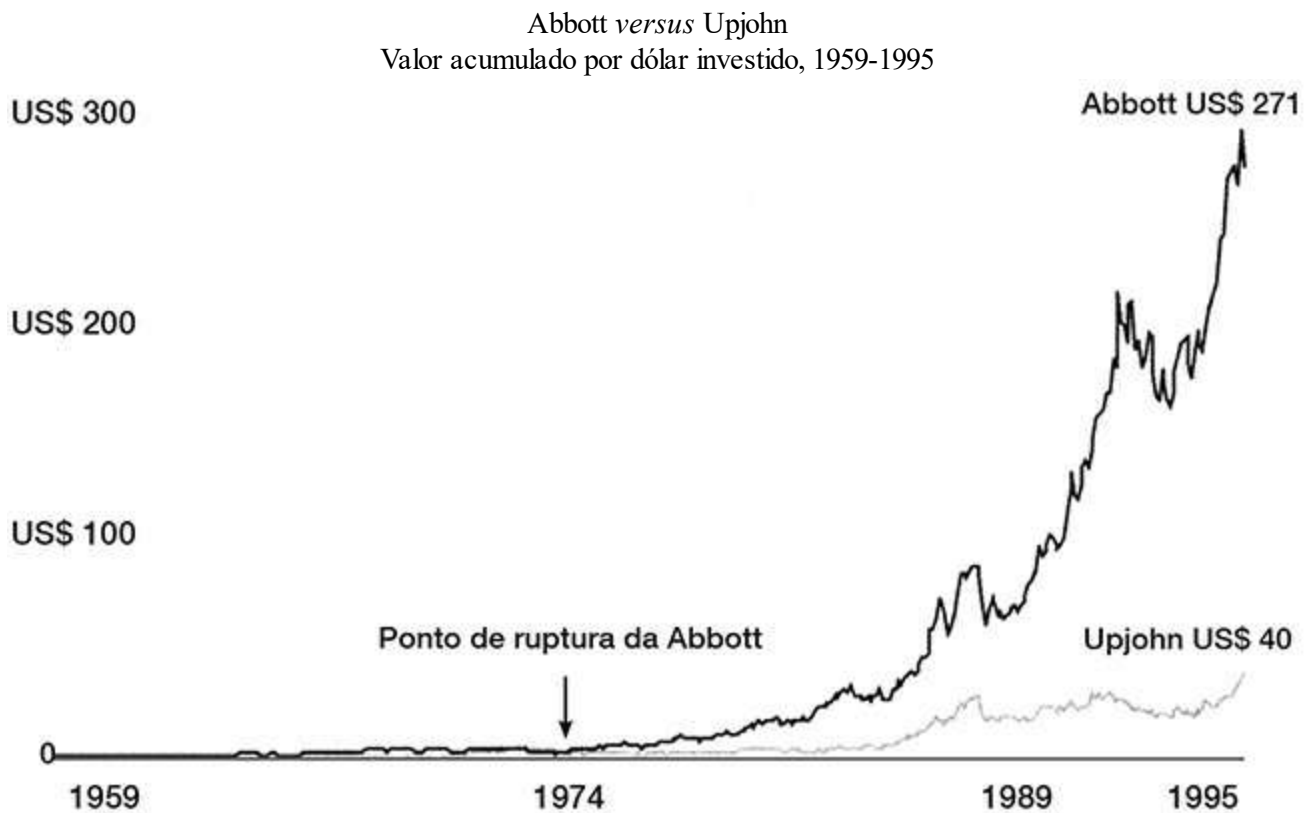
> As empresas "feitas para vencer" estiveram sujeitas às mesmas pressões de curto prazo em Wall Street que valiam para as empresas do grupo de comparação direta. No entanto, ao contrário destas últimas, tiveram a paciência e a disciplina necessárias para seguir o modelo do volante-construção-ruptura, apesar dessas pressões. E no final atingiram resultados extraordinários, aferidos pelos *próprios* critérios de Wall Street.

A chave, nós aprendemos, é tirar partido do volante para administrar essas pressões de curto prazo. Um método particularmente interessante de fazer isso veio dos laboratórios Abbott, com o uso de um mecanismo que eles chamavam de "Planos Azuis". A cada ano, a Abbott informava aos analistas de Wall Street que esperava aumentar os ganhos em determinado percentual – digamos, 15%. Ao mesmo tempo, estabelecia uma meta *interna* com uma taxa de crescimento muito mais elevada – digamos 25%, ou até 30%. Ao mesmo tempo, mantinha uma lista, classificada por prioridade, de projetos e empreendimentos propostos, mas para os quais ainda não dispunham de recursos – os chamados "Planos Azuis". Próximo ao final do ano, a Abbott escolhia um número que excedesse as expectativas dos analistas, mas que fosse bem menor do que o seu crescimento real. Depois pegava a diferença entre o crescimento "para analista ver" e o crescimento real, e canalizava esses valores para os Planos Azuis. Era um brilhante mecanismo para administrar as pressões de curto prazo e, ao mesmo tempo, investir sistematicamente no futuro.[345]

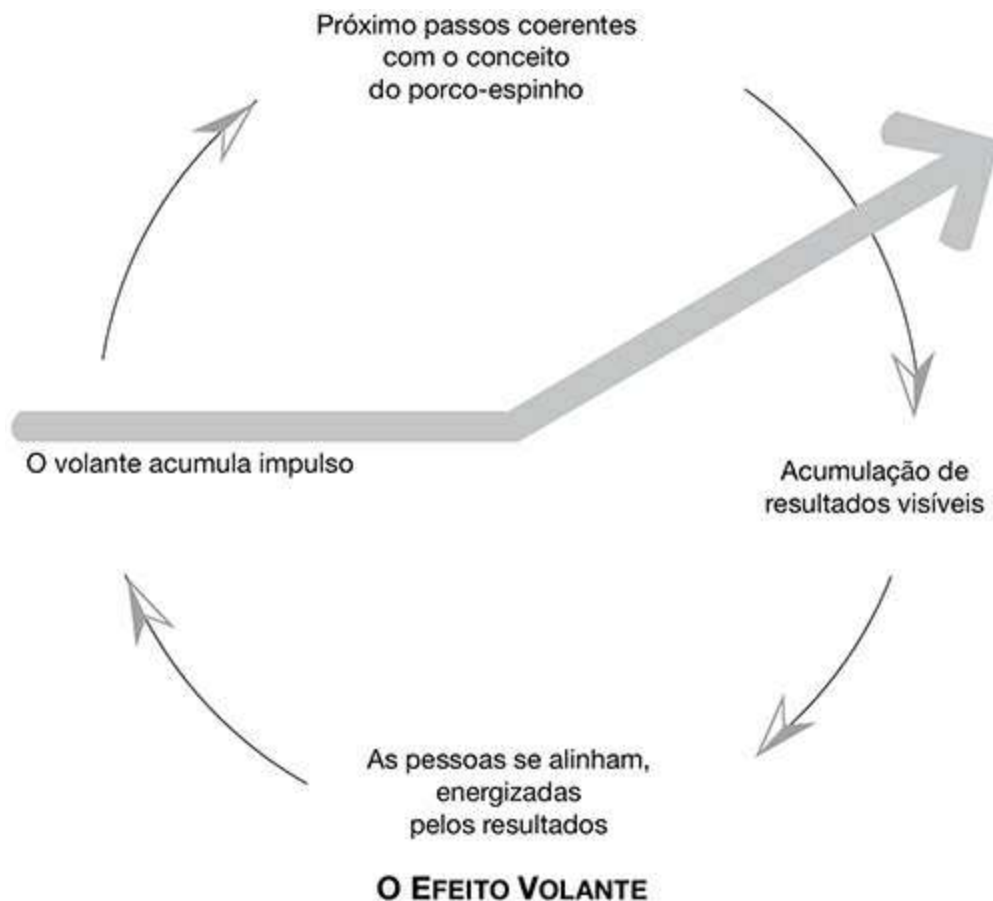
Não encontramos provas de qualquer coisa parecida com os Planos Azuis na Upjohn, a empresa de comparação direta com a Abbott. Em vez disso, os executivos da Upjohn alavancavam as ações com um trabalho de venda ("compre o nosso futuro"), acentuando com reverência a frase "investir no longo prazo", sobretudo quando a empresa não apresentava bons resultados no presente.[346] A Upjohn despejava continuamente recursos em projetos temerários, como o Rogaine para curar queda de cabelo, na tentativa de evitar a etapa de construção e cair direto na ruptura, com uma grande tacada. Na verdade, a Upjohn nos lembrava um jogador, apostando um monte de fichas no vermelho, em Las Vegas, e dizendo: "Está vendo? Estamos investindo no futuro". É claro que, quando o futuro chegava, os resultados prometidos raramente apareciam.

Não constitui surpresa o fato de a Abbott ter-se tornado uma empresa de desempenho estável e uma das favoritas de Wall Street, enquanto a Upjohn se tornou uma decepção constante. De 1959 até o ponto de ruptura da Abbott, em 1974, as ações das duas empresas basicamente empatavam. A partir daí elas divergiram radicalmente – e as

ações da Upjohn caíram quase seis vezes abaixo do valor das ações da Abbott, antes de a primeira ser comprada, em 1995.

Abbott *versus* Upjohn
Valor acumulado por dólar investido, 1959-1995

Assim como a Fannie Mae e a Abbott, todas as empresas "feitas para vencer" administraram Wall Street de forma eficaz, durante os seus anos de construção-ruptura, e não perceberam contradições entre os dois processos. Elas simplesmente se concentraram em acumular resultados, em geral praticando a disciplina já internalizada de prometer menos e apresentar menos resultados deliberadamente. E, à medida que os resultados começavam a acumular – à medida que o volante acumulava impulso – a comunidade de investidores afluía, com grande entusiasmo.

O "EFEITO VOLANTE"

As empresas que deixaram de ser boas e se tornaram excelentes compreenderam uma verdade simples: existe um tremendo poder no fato de melhorar continuamente e apresentar bons resultados sistematicamente. Concentre-se em realizações tangíveis – ainda que graduais, no início – e mostre como essas etapas se encaixam no contexto de um conceito geral que dê certo.

O EFEITO VOLANTE

Quando você faz isso de uma forma que as pessoas vejam e *sintam* o aumento do ímpeto, elas se alinharão com entusiasmo. Acabamos chamando isso de “Efeito Volante”, e se aplica não apenas aos investidores externos, como também aos integrantes dos grupos internos.

Neste momento, quero dividir com vocês uma história da pesquisa. Num ponto crucial do estudo, os membros da equipe de pesquisa quase se rebelaram. Atiraram suas anotações das entrevistas sobre a mesa e perguntaram:

– Será que vamos ter de continuar fazendo essa pergunta cretina?

– Que pergunta cretina? – questionei.

– Aquela sobre comprometimento, alinhamento e a forma como eles administraram a mudança.

– Mas essa não é uma pergunta cretina – respondi. – É uma das mais importantes.

– Olha – comentou um membro da equipe –, vários executivos que fizeram a transição, bem..., *eles* acham que é uma pergunta cretina. Alguns deles nem mesmo entendem a pergunta!

– Sim, precisamos continuar a fazer essa pergunta – insisti. – Precisamos ser coerentes nas entrevistas. E, além disso, é mais interessante ainda o fato de eles não entenderem a pergunta. Então, continuem pesquisando. Nós temos de entender como eles superaram a resistência à mudança e alinharam as pessoas.

Eu esperava muito descobrir que ter todo mundo alinhado – "criar alinhamento", para usar o jargão adequado – deveria ter sido um dos maiores desafios enfrentados pelos executivos que trabalharam para transformar boas empresas em empresas excelentes. Afinal de contas, quase todos os executivos que haviam visitado o laboratório haviam feito essa pergunta, de uma forma ou de outra. "Como vamos conseguir virar o barco?", "Como vamos conseguir comprometer as pessoas com a nova visão?", "Como vamos motivar as pessoas para que se alinhem?", "Como conseguir fazer as pessoas abraçarem a causa da mudança?".

Para minha grande surpresa, a questão do alinhamento não foi identificada por nós como um desafio-chave enfrentado pelos líderes das empresas "feitas para vencer".

> Com toda certeza, as empresas que antes eram boas e hoje são excelentes obtiveram um comprometimento e um alinhamento incríveis – gerenciaram a mudança com maestria – mas jamais consumiram muito tempo pensando nessas coisas. Era algo absolutamente transparente para elas. Aprendemos que, sob as condições certas, os problemas de comprometimento, alinhamento, motivação e mudança simplesmente se diluem. Em grande parte, eles se resolvem por si mesmos.

Examinemos o caso da Kroger. Como é que se consegue fazer uma empresa com mais de 50 mil empregados – caixas, embaladores, arrumadores de prateleiras, lavadores de produtos e por aí vai – abraçar uma nova e radical estratégia, que mudaria virtualmente todos os aspectos de sua forma de montar e gerenciar lojas de hortifrútis? A resposta é: você *não consegue*. Pelos menos não com um grande fato ou programa.

Jim Herring, o líder de nível 5 que iniciou a transformação da Kroger, nos afirmou que evitou todas as propostas de demagogia e motivação. Em vez disso, ele e sua equipe começaram a girar o volante, criando provas tangíveis de que seus planos faziam sentido. "Apresentamos o que estávamos fazendo de tal forma que as pessoas entenderam as nossas realizações", observou Herring, "Tentamos levar nossos planos a uma conclusão bem-sucedida passo a passo, de modo que a grande massa de pessoas envolvidas ganhasse confiança em função dos sucessos, e não de palavras".[347] Herring entendeu que o melhor modo de alinhar as pessoas em função de uma nova e ousada visão é girar o volante em consonância com aquela visão – de duas voltas a quatro, depois de quatro a oito, depois de oito a 16 – e depois dizer: "Veja o que estamos fazendo, e como funciona. A partir daí, é só projetar e ver para onde estamos indo".

As empresas "feitas para vencer" tendiam a não alardear publicamente as grandes metas logo no início. Muito pelo contrário, elas começavam a fazer girar o volante – do entendimento à ação, passo a passo, volta após volta. Quando o volante acumulava

impulsos, elas olhavam e diziam: “Ei, se nós simplesmente continuarmos a girar essa coisa, não há razão para que não realizemos isto e aquilo”.

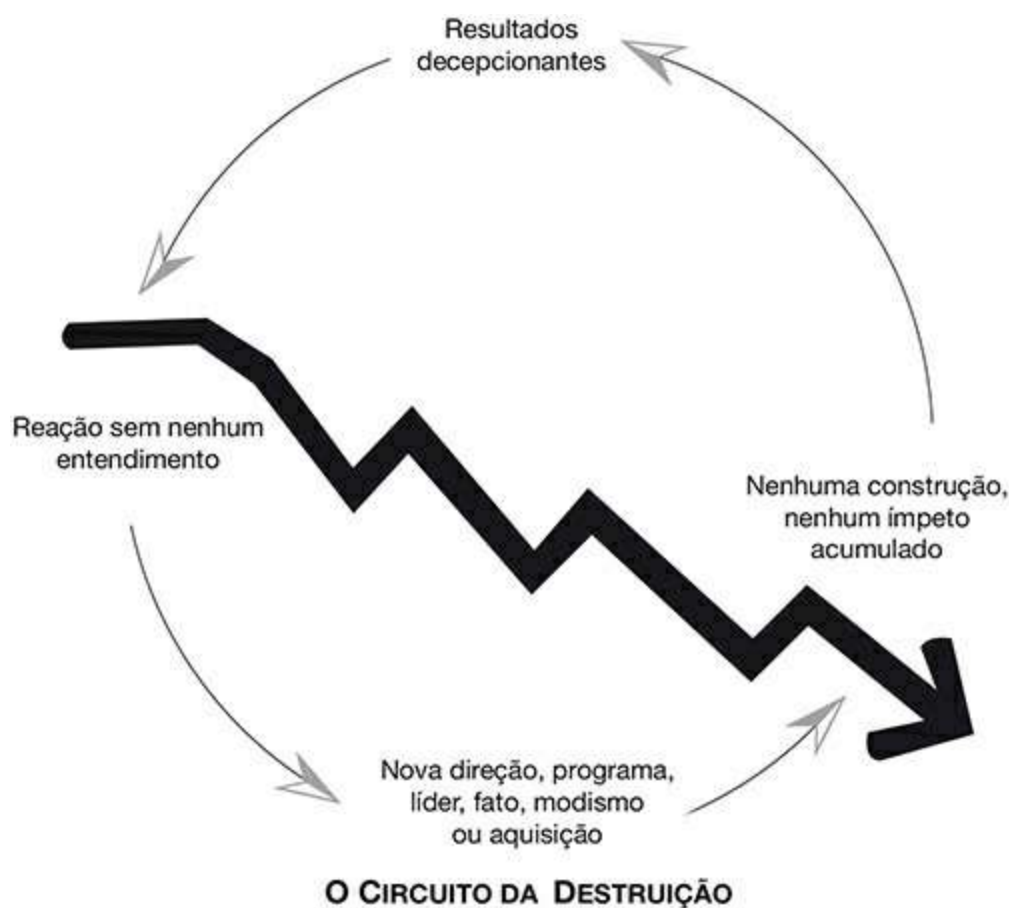
Por exemplo, a Nucor começou a girar o volante em 1965, a princípio tentando evitar a falência e depois para construir suas primeiras usinas, porque não conseguia encontrar um fornecedor confiável. O pessoal da Nucor descobriu que a empresa tinha uma vocação para produzir aço melhor e mais barato do que qualquer outra – e com isso construíram duas, e depois três, miniusinas adicionais. Eles conquistaram clientes, depois mais clientes, depois mais clientes e – vruuummm!! – o volante acumulou impulsos volta a volta, mês a mês, ano a ano. Depois, em torno de 1975, ocorreu ao pessoal da Nucor a ideia de que, se eles simplesmente continuassem a girar o volante, a empresa se tornaria a número um – a siderúrgica mais lucrativa dos Estados Unidos. Como explicou Marvin Pohlman: “Me lembro de ter falado com Ken Iverson em 1975, e ele comentou: ‘Marv, acho que podemos ser a siderúrgica número um dos Estados Unidos’. Isso em 1975! E eu disse a ele: ‘Tá, Ken; e quando vocês vão ser a número um?’ ‘Não sei’, respondeu ele. ‘Mas se continuarmos a fazer o que estamos fazendo, não há razão para que não possamos nos tornar a número 1’”.[348] O processo levou mais de duas décadas, mas a Nucor continuou a girar o volante, e acabou gerando lucros maiores do que qualquer outra siderúrgica incluída na lista das 1.000 mais da *Fortune*.[349]

> Quando você deixa o volante falar por si mesmo, não precisa comunicar ardentemente suas metas. As pessoas podem simplesmente deduzi-las sozinhas, em função do ímpeto do próprio volante: “Escuta, se continuarmos agindo assim, veja só onde podemos chegar!” À medida que as pessoas decidem, entre si, transformar o fato “potencial” no fato “resultado”, a meta praticamente se autoformula.

Pare e pense nisso por um minuto. O que as pessoas certas querem acima de tudo? Querem fazer parte de uma equipe vencedora. Querem contribuir para produzir resultados visíveis, tangíveis. Querem sentir a emoção de estar envolvidas em alguma coisa *que simplesmente dê certo*. Quando as pessoas certas veem um plano simples, resultado de se enfrentar a realidade nua e crua – um plano desenvolvido a partir do entendimento, e não de bravatas – elas tendem a dizer: “Isso vai dar certo. Estou nessa”. Quando percebem a união monolítica da equipe executiva em torno desse plano simples e as qualidades de dedicação e altruísmo do líder de nível 5, elas abandonarão o ceticismo. Quando as pessoas começam a sentir a magia do ímpeto – quando começam a ver resultados tangíveis, quando conseguem *sentir* que o volante começa a acumular velocidade – é *aí* que a maioria se alinha, para também agarrar o volante e fazê-lo girar.

CIRCUITO DA DESTRUIÇÃO

Detectamos um padrão muito diferente nas empresas do grupo de comparação direta. Em vez de um processo silencioso e deliberado de descobrir o que precisava ser feito e depois simplesmente fazê-lo, as empresas do grupo de comparação direta quase sempre lançavam novos programas – em geral com grande aparato e estardalhaço, com o objetivo de “motivar a tropa” – só para vê-los fracassar, em termos de produzir resultados duradouros. Elas buscavam a grande ação isolada e divisora de águas, o grande programa, a inovação definitiva, o momento milagroso que lhes permitiria pular o árduo estágio da construção e cair direto na ruptura. Elas começavam girando o volante numa direção; depois paravam, mudavam o curso e o atiravam numa nova direção – e depois paravam de novo, mudavam o curso e o atiravam numa outra direção. Após anos dando guinadas para todos os lados, as empresas do grupo de comparação direta não conseguiram acumular impulsos de forma duradoura e, em vez disso, caíram no que chamamos de “O circuito da destruição”.

O CIRCUITO DA DESTRUIÇÃO

Vejamos o exemplo da Warner-Lambert, empresa diretamente comparável à Gillette.

Em 1979, a Warner-Lambert declarou à *Business Week* que sua pretensão era a de ser uma empresa líder em produtos de consumo.[350]

Um ano depois, em 1980, deu uma meia-volta abrupta e voltou suas atenções para a área da saúde, afirmando: “Nossa grande meta é superar a Merck, a Lilly, a SmithKline – todo mundo e a família também”.[351]

Em 1981, a empresa reverteu o curso mais uma vez e retornou à diversificação e aos bens de consumo.[352]

Seis anos depois, em 1987, a Warner-Lambert fez uma curva em “U” e se afastou dos bens de consumo, tentando mais uma vez ser igual à Merck. (Ao mesmo tempo, a empresa gastou três vezes mais em publicidade de bens de consumo do que em P&D – uma estratégia um tanto estranha para quem está tentando derrubar a Merck.)[353]

No início da década de 1990, em reação à reforma do sistema de saúde da era Clinton, a empresa mergulhou de novo numa reversão e abraçou novamente a diversificação e as marcas de consumo.[354]

Cada novo CEO da Warner-Lambert trazia o seu próprio programa novo – e interrompia o ímpeto gerado por seu predecessor. Ward Hagen tentou gerar uma ruptura com a dispendiosa aquisição de uma unidade para fornecimento a hospitais, em 1982. Três anos depois, seu sucessor, Joe Williams, tirou a Warner-Lambert do negócio e contabilizou perdas de US$ 550 milhões.[355] Ele tentou focar a empresa na meta de superar a Merck, mas o *seu* sucessor jogou-a de volta na diversificação e nos bens de consumo. E assim foi, pra cá e pra lá, aos trancos e barrancos, com cada CEO tentando deixar sua marca, com seu próprio programa.

De 1979 a 1998, a Warner-Lambert passou por três grandes reestruturações – uma para cada CEO – e cortou 20 mil pessoas, em busca de resultados rápidos e decisivos. Uma vez após a outra, os resultados da empresa explodiam e depois desaceleravam, sem jamais atingir o ímpeto sustentado de um volante em ritmo de construção-e-ruptura. O valor das ações se nivelou com a média do mercado e a Warner-Lambert desapareceu enquanto empresa independente, engolida pela Pfizer.[356]

O caso da Warner-Lambert é extremo, mas encontramos algum tipo de versão do Circuito da Destruição em cada uma das empresas do grupo de comparação direta. (Ver um resumo no Apêndice 8.A.) Embora as diferenças específicas do Circuito da Destruição variassem de empresa para empresa, existem alguns padrões altamente predominantes, dois dos quais são particularmente dignos de nota: as aquisições mal-orientadas e a escolha de líderes que desfaziam o trabalho das gerações anteriores.

AS AQUISIÇÕES MAL-ORIENTADAS

Peter Drucker uma vez observou que a motivação para fusões e aquisições vem menos de razões sólidas, e mais do fato de que fazer jogadas é uma forma muito mais interessante de passar o tempo do que trabalhar de verdade.[357] Na realidade, as

empresas do grupo de comparação direta teriam tudo a ver com o popular adesivo da década de 1980: "Quando as coisas ficarem pretas, vamos às compras!".

Para compreender o papel das aquisições no processo de passar de empresa boa a empresa excelente, conduzimos uma análise qualitativa e quantitativa sistemática de todas as aquisições e dos desinvestimentos feitos pelas empresas incluídas em nosso estudo, remontando a desde 10 anos antes da data de transição e indo até 1998. Embora não tenhamos percebido um padrão específico em relação aos valores ou à escala das aquisições, *de fato notamos* uma diferença significativa no índice de sucesso das aquisições feitas pelas empresas "feitas para vencer", em comparação com as das empresas do grupo de comparação direta (ver o Apêndice 8.B).

> Por que as empresas "feitas para vencer" têm um índice de sucesso consideravelmente mais elevado em suas aquisições, sobretudo nas grandes aquisições? A chave do seu sucesso é que, de modo geral, suas grandes aquisições ocorreram depois do desenvolvimento de seu conceito do porco-espinho e depois que o volante havia acumulado uma quantidade significativa de impulsos. As empresas usaram as aquisições como aceleradores do ímpeto do volante, e não como geradores de velocidade.

Em contrapartida, as empresas do grupo de comparação direta quase sempre tentaram partir diretamente para a ruptura, mediante aquisições ou fusões. Isso nunca deu certo. Em geral, com o seu negócio principal ameaçado, as empresas do grupo de comparação direta entravam de cabeça numa grande aquisição, como forma de ampliar o crescimento, desviar-se de seus problemas via diversificação ou fazer um CEO parecer bem em seu posto. As pessoas jamais deram resposta à questão crucial: qual é a atividade que nós podemos fazer melhor do que qualquer outra empresa no mundo, que se encaixe em nosso denominador econômico e pela qual tenhamos paixão? Essas empresas jamais aprenderam uma simples verdade: embora você possa comprar o seu passaporte para o crescimento, jamais conseguirá comprar seu passaporte para a excelência. Duas grandes mediocridades jamais fazem uma empresa excelente.

LÍDERES QUE INTERROMPERAM O MOVIMENTO DO VOLANTE

Outro padrão que costumamos observar no circuito da destruição é o dos novos líderes que, mal entram, tiram a empresa de uma direção na qual o volante que estava girando e a atiram numa direção completamente nova. Vejamos o caso da Harris Corporation, empresa que aplicou muitos dos conceitos do processo "feita para vencer" no início da década de 1960 e iniciou um processo clássico de construção, que levou a resultados típicos de ruptura. George Dively e seu sucessor, Richard Tullis, identificaram um conceito do porco-espinho com base na compreensão de que a Harris

podia ser a melhor do mundo na aplicação da tecnologia aos processos de impressão e comunicações. Embora não tenha aderido a esse conceito com perfeita disciplina (Tullis tinha uma propensão para se desviar um pouco dos três círculos), a empresa realmente progrediu o suficiente para atingir resultados consideráveis. Parecia uma candidata promissora a se transformar numa empresa excelente em 1975, época em que atingiu a ruptura.

Foi aí que o volante sofreu uma dolorosa parada.

Em 1978, Joseph Boyd se tornou o CEO. Ele havia trabalhado antes na Radiation, Inc., empresa adquirida pela Harris, vários anos antes. Sua primeira decisão-chave, como CEO, foi mudar a sede da empresa de Cleveland, Ohio, para Melbourne, na Flórida – cidade onde surgira a Radiation, e onde Boyd vivia com seu superbarco a motor de 47 pés, o *Lazy Rascal* (Malandro Preguiçoso).[358]

Em 1983, Boyd deu uma gigantesca freada no volante, ao vender o negócio de impressão. Na época, a Harris era a número um do mundo na produção de equipamentos de impressão, e essa parte do negócio era uma das mais lucrativas da empresa, gerando quase um terço do total dos lucros operacionais.[359] E o que Boyd fez com o resultado da venda da menina dos olhos da empresa? Mergulhou a empresa de cabeça no negócio de automação de escritórios.

Mas será que a Harris podia se tornar a melhor do mundo nessa área? Pouco provável. Problemas "terríveis" de desenvolvimento de *software* adiaram o lançamento da primeira estação de trabalho produzida pela Harris, ao mesmo tempo em que a empresa tropeçava no campo de batalha, onde enfrentaria gigantes como a IBM, a DEC e a Wang.[360] Depois, numa tentativa de saltar direto numa nova ruptura, a Harris gastou *um terço* de todo o seu valor líquido de mercado para montar a Lanier Business Products, uma empresa no ramo de processamento de textos de baixa tecnologia.[361] A revista *Computerworld* escreveu: "Boyd mirou o escritório automatizado como seu negócio-chave [...] Infelizmente, para a Harris, a empresa tinha tudo, menos um produto para escritório. A tentativa de projetar e comercializar um processador de textos foi um tremendo fracasso [...] sem sintonia com o mercado, e teve de ser varrida do mapa antes mesmo de ser lançada".[362]

O volante, que girara com grande velocidade depois de Dively e Tullis, se soltou de seu eixo, oscilou no ar e depois se espatifou, numa dolorosa paralisia. Do final de 1973 ao final de 1975, a Harris superou o mercado em mais de cinco vezes; no entanto, do final de 1978 ao final de 1983, as ações da empresa caíram 39% em relação ao mercado e, por volta de 1988, já haviam caído mais de 70%. O circuito da destruição substituiu o volante.

O VOLANTE COMO IDEIA CRUZADA

Quando revejo as transformações de empresas boas em grandes empresas, a palavra que sempre me vem à mente é *consistência*. Outra palavra, que me foi proposta pelo professor de física R. J. Peterson, é *coerência*. "Quanto é um mais um?", perguntava ele, depois fazia uma pausa de efeito. "Quatro! Em física, temos falado sobre a ideia de coerência, do efeito multiplicador de um fator sobre o outro. Ao ler sobre o volante, não pude deixar de pensar no princípio da coerência". Não importa como você o formule, a ideia básica é a mesma: cada peça do sistema reforça as outras partes dele, de modo a formar um todo integrado, que é muito mais poderoso do que a soma das partes. Só através da consistência ao longo do tempo, ao longo de múltiplas gerações, é que se obtém resultados máximos.

Num certo sentido, tudo neste livro é uma exploração e uma descrição das peças do padrão volante – construção – ruptura (ver a tabela a seguir). Ao nos distanciarmos para questionar a estrutura global, vemos que todos os fatores trabalham juntos para criar esse padrão, e que cada componente produz um impulso no volante.

COMO SABER SE VOCÊ ESTÁ NO VOLANTE OU NO CIRCUITO DA DESTRUIÇÃO

Sinais de que você está no volante (empresas "feitas para vencer")	**Sinais de que você está no circuito da destruição (empresas do grupo comparativo)**
Segue um padrão de construção, que leva a uma ruptura.	Pula a etapa de construção e salta direto para a ruptura.
Chega à ruptura por meio de esforços, acúmulo de passos, dados um após o outro, a cada volta do volante; a sensação é a de um processo de evolução orgânica.	Implementa grandes programas radicais de mudança, revoluções dramáticas e reestruturação crônica sempre em busca de um momento milagroso ou um novo salvador.
Enfrenta a dura realidade dos fatos, para enxergar claramente quais os passos que *precisam* ser dados para ganhar e acumular impulsos.	Abraça os modismos e se envolve em demagogias gerenciais, em vez de enfrentar a verdade nua e crua.
Atinge *consistência* com um conceito do porco-espinho, e permanece resolutamente dentro dos três círculos.	Demonstra *inconsistência* crônica; vai de um lado para o outro e se desvia muito do âmbito dos três círculos.
Segue o padrão de pessoas disciplinadas (primeiro quem), pensamento disciplinado, ação disciplinada.	Corre feito barata tonta como reação às mudanças tecnológicas, temendo ficar para trás.
Realiza grandes aquisições (quando o faz), *depois* da ruptura, para *acelerar* o ímpeto.	Faz grandes aquisições *antes* da ruptura, numa tentativa suicida de virar o jogo.
Gasta pouca energia no esforço de motivar ou alinhar as pessoas; o ímpeto o volante é contagioso.	Gasta muita energia tentando alinhar e motivar as pessoas, arregimentando-as em torno de novas visões.
Deixa os resultados falarem por si.	Vende o futuro, para compensar a falta de resultados.
Mantém a consistência ao longo do tempo; cada geração constrói em cima do trabalho das gerações anteriores; o volante continua a acumular impulsos.	Demonstra inconsistência ao longo do tempo; cada novo líder introduz uma trajetória nova e radical; o volante se despedaça e para e o circuito da destruição se instaura novamente.

Tudo começa com os líderes de nível 5, que gravitam em torno do modelo do volante. Eles estão menos interessados nos programas exuberantes, que fazem parecer que eles

estão *Liderando!* com “L” maiúsculo. Estão mais interessados no processo silencioso e decidido de fazer girar o volante para produzir *resultados* com “R” maiúsculo.

Colocar as pessoas certas no barco, tirar as pessoas erradas dele e colocar as pessoas certas nos lugares certos – todas essas etapas são cruciais nos estágios iniciais da construção, impulsos muito importantes a serem dados ao volante. É igualmente importante lembrar o Paradoxo Stockdale: “Nós não vamos chegar à ruptura no Natal, mas se continuarmos a girar o volante na direção certa, *nós vamos* acabar chegando à ruptura”. Este processo de enfrentar a dura realidade dos fatos ajuda você a enxergar os passos óbvios, ainda que difíceis, que precisam ser dados para girar o volante. A fé no jogo final o ajuda a sobreviver ao longo dos meses ou anos que durar a construção.

Em seguida, quando você chega ao profundo entendimento dos três círculos de seu conceito do porco-espinho e começa a avançar numa direção coerente com essa compreensão, você atinge o ponto da ruptura e acelera com aceleradores-chave, dos quais o mais importante é ser pioneiro na aplicação da tecnologia diretamente relacionada aos seus três círculos. Em última análise, chegar à ruptura significa ter a disciplina necessária para tomar uma série de decisões acertadas, coerentes com seu conceito do porco-espinho – ação disciplinada, que vem de pessoas disciplinadas que exercitam a reflexão disciplinada. É exatamente isso. Esta é a essência do processo de ruptura.

Em suma, se você aplicar, de forma diligente e com sucesso, cada um dos conceitos do modelo, e continuar a girar o volante numa direção sem parar, acumulando impulsos passo a passo e volta a volta, vai acabar chegando à ruptura. Pode não acontecer hoje, nem amanhã ou na próxima semana. Pode não acontecer nem mesmo no ano que vem. Mas sem dúvida *vai* acontecer.

E quando acontecer, você terá diante de si um conjunto inteiramente novo de desafios: como acelerar o ímpeto em resposta a expectativas cada vez maiores – e como garantir que o volante continue a girar por muito tempo, no futuro. Em síntese, o seu desafio não mais será “como passar de empresa boa a grande excelente”, e sim “como passar de empresa excelente a empresa excelente e sólida”. E este é o tema do último capítulo.

RESUMO DO CAPÍTULO

O VOLANTE E O CIRCUITO DA DESTRUIÇÃO

PONTOS-CHAVE

► Transformações “de boas a excelentes” em geral parecem acontecimentos dramáticos e revolucionários, aos olhos daqueles que observam de fora – mas, para

as pessoas que estão do lado de dentro, são como processos orgânicos e cumulativos. A confusão entre resultados finais (resultados impressionantes) e processo (orgânico e cumulativo) mascara a nossa percepção em relação ao que realmente dá certo, no longo prazo.

► Independentemente de quão espetacular seja o resultado final, as transições "de boas para excelentes" jamais aconteceram de uma só vez. Não houve uma ação definidora isolada, nenhum grande programa, nenhuma inovação decisiva, nenhum bafejo isolado da sorte ou milagre.

► As transformações contínuas seguem um padrão previsível de construção e ruptura. Quando se está tentando girar um volante gigantesco e pesado, é necessário muito esforço para conseguir que ele ao menos se mova; porém, se estiver sendo impulsionado com persistência numa direção constante, por um longo período, o volante acumula impulso e acaba atingindo um ponto de ruptura.

► As empresas do grupo de comparação direta seguiram um padrão diferente, o "circuito da destruição". Em vez de acumular impulsos a cada volta do volante, elas tentaram pular a etapa da construção e saltar direto para a ruptura. Assim, com resultados decepcionantes, elas ficaram aos trambolhões, pra cá e pra lá, sem conseguir manter uma direção consistente.

► Com frequência, as empresas do grupo de comparação direta tentaram criar uma ruptura mediante novas, grandes e mal-orientadas aquisições. Já as empresas "feitas para vencer" usaram grandes aquisições, *após* a ruptura, para acelerar o ímpeto de um volante que já estava girando com grande velocidade.

DESCOBERTAS SURPREENDENTES

► As pessoas dentro das empresas "feitas para vencer" quase sempre não tinham consciência da magnitude da transformação por que passaram, na época em que aconteceu; só mais tarde, em retrospectiva, isso ficou claro para elas. E as transformações não tinham nome, *slogan*, dia de lançamento ou programa para marcar o que estava sendo feito.

► Os líderes das empresas "feitas para vencer" praticamente não gastaram energia para tentar "criar alinhamento", "motivar a tropa" ou "gerenciar a mudança". Sob as condições certas, os problemas de comprometimento, alinhamento, motivação e mudança, em grande parte, se autossolucionaram. O alinhamento, basicamente, aconteceu *a partir* dos resultados e ímpeto, e não o contrário.

► As pressões de curto prazo de Wall Street não inviabilizaram a decisão de seguir esse modelo. O efeito volante não conflita com essas pressões. Na verdade, é a chave

para administrá-las.

9

DE "FEITAS PARA VENCER" A "FEITAS PARA DURAR"

É seu trabalho na vida que é a sedução final.
Pablo Picasso[363]

Quando iniciamos o projeto de pesquisa para o livro *Empresas feitas para vencer*, enfrentamos um dilema: como deveríamos refletir sobre as ideias do livro *Feitas para durar*, enquanto conduzíamos a pesquisa para esta obra?

Em suma, o livro *Feitas para durar*, baseado num projeto de pesquisa de seis anos, conduzido na Faculdade de Administração da Universidade de Stanford, no início da década de 1990, respondeu à pergunta: "o que é preciso para iniciar e construir, a partir do zero, uma empresa excelente e duradoura?". Meu mentor e coautor Jerry I. Porras e eu estudamos 18 empresas excelentes e duradouras – organizações que sobreviveram ao teste do tempo e cuja fundação, em alguns casos, remontava ao século XIX – e ao

mesmo tempo se tornaram empresas ícones no final do século XX. Analisamos empresas como a Procter & Gamble (fundada em 1873), a American Express (fundada em 1850), a Johnson & Johnson (fundada em 1886) e a GE (fundada em 1892). Uma das empresas, a Citicorp (agora Citigroup), foi fundada em 1812 – mesmo ano em que Napoleão marchou sobre Moscou! As "caçulas" da pesquisa foram o Wal-Mart e a Sony, cujas origens remontam a 1945. À semelhança deste livro, fizemos uma comparação direta com outras empresas: 3M *versus* Norton, Walt Disney *versus* Columbia Pictures, Marriott *versus* Howard Johnson e assim por diante – em 18 comparações casadas. Em outras palavras, procuramos identificar as diferenças básicas entre as empresas excelentes e as empresas boas, na medida em que elas duram décadas e até mesmo séculos.

Quando, no verão, reuni a primeira equipe de pesquisa para o projeto deste livro, perguntei:

– Qual deve ser o papel do livro *Feitas para durar* na elaboração deste estudo?

– Não acho que ele deva participar deste estudo – respondeu Brian Bagley. – Não entrei nesta equipe para fazer um trabalho derivativo.

– Nem eu – acrescentou Alyson Sinclair. – Estou entusiasmada com um novo projeto e uma nova pergunta. Não seria nada interessante ficar só preenchendo as lacunas de seu outro livro.

– Mas, pera aí – respondi. – Passamos seis anos mergulhados na outra pesquisa. Talvez seja útil *construir* algo em cima do trabalho já pronto.

– Me parece que você teve a ideia de fazer este estudo quando um sócio da McKinsey comentou que o livro *Feitas para durar* não respondia à questão de como transformar uma empresa boa numa empresa excelente – observou Paul Weissman. – E se as respostas *forem diferentes*?

Pra lá e pra cá, pra frente e pra trás, o debate prosseguiu durante algumas semanas, até Stefanie Judd apresentar um argumento que me balançou.

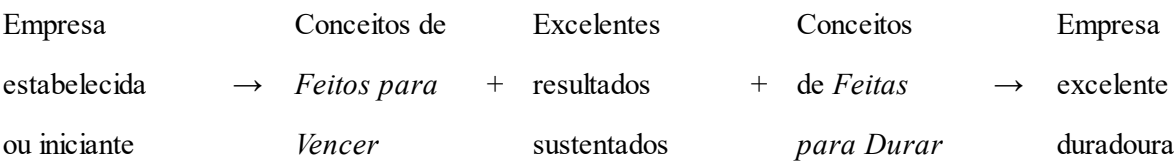
– Eu amo as ideias de *Feitas para durar*, e é isso o que me preocupa – observou ela. – Tenho medo de que, se usarmos *Feitas para durar* como moldura de referência, fiquemos apenas dando voltas para provar nossas próprias tendências.

Ficou claro que haveria, substancialmente, muito menos risco em começarmos do nada, dispostos a descobrir o que pudéssemos, confirmando ou não o trabalho anterior.

> Logo no início dos trabalhos, tomamos uma decisão muito importante. Resolvemos conduzir a pesquisa para o livro *Empresas Feitas para vencer* como se *Feitas para durar* não existisse. Foi a única forma de enxergar claramente os fatores-chave no processo de transição de uma empresa boa numa empresa excelente com o mínimo de preconceito decorrente do trabalho anterior. Depois poderíamos voltar e perguntar: "De que forma os dois estudos se relacionam, se é que há essa relação?".

Passados cinco anos, com este livro concluído, podemos nos distanciar para analisar os dois trabalhos cada qual em seu contexto. Após examinar os dois estudos, apresento as quatro conclusões abaixo:

1. Quando penso nas empresas excelentes e duradouras estudadas em *Feitas para durar*, vejo agora provas cabais de que seus primeiros líderes adotaram o modelo de "feitas para vencer". A única diferença concreta é que eles fizeram isso como empresários em empresas de pequeno porte e em seu estágio inicial no esforço de decolar, e não como CEOs que tentam transformar empresas boas e estabelecidas em empresas excelentes.
2. A grande ironia, que não deixa de ser uma transformação, é que agora eu não vejo mais o livro *Feitas para vencer* como uma sequência de *Feitas para durar*, mas sim como um trabalho que o precede. É interessante aplicar as descobertas deste livro para chegar a resultados excepcionais e duradouros, tanto no tocante a uma empresa iniciante como numa organização estabelecida, e depois aplicar as descobertas de *Feitas para durar* e partir dos resultados extraordinários e chegar à construção de uma empresa excelente e duradoura.

Empresa		Conceitos de		Excelentes		Conceitos		Empresa
estabelecida	→	*Feitos para*	+	resultados	+	de *Feitas*	→	excelente
ou iniciante		*Vencer*		sustentados		*para Durar*		duradoura

3. Para fazer a transição da condição de empresa com resultados excepcionais e duradouros para a de empresa excelente e sólida com *status* de ícone, aplique o conceito fundamental de *Feitas para durar*; descubra seus valores e princípios básicos, aqueles que transcendem a ideia de simplesmente ganhar dinheiro (ideologia central) e combine-os com a dinâmica de preservar o núcleo/estimular o progresso.
4. Existe uma tremenda ressonância entre os dois estudos; as ideias de cada um deles enriquecem e comunicam as ideias que estão no outro. O livro *Empresas Feitas para vencer* responde especificamente uma pergunta básica que foi levantada, mas não respondida, no livro *Feitas para durar*: qual é a diferença entre uma MAAD (Meta audaciosa, arriscada e desafiadora) "certa" e uma MAAD "errada"?

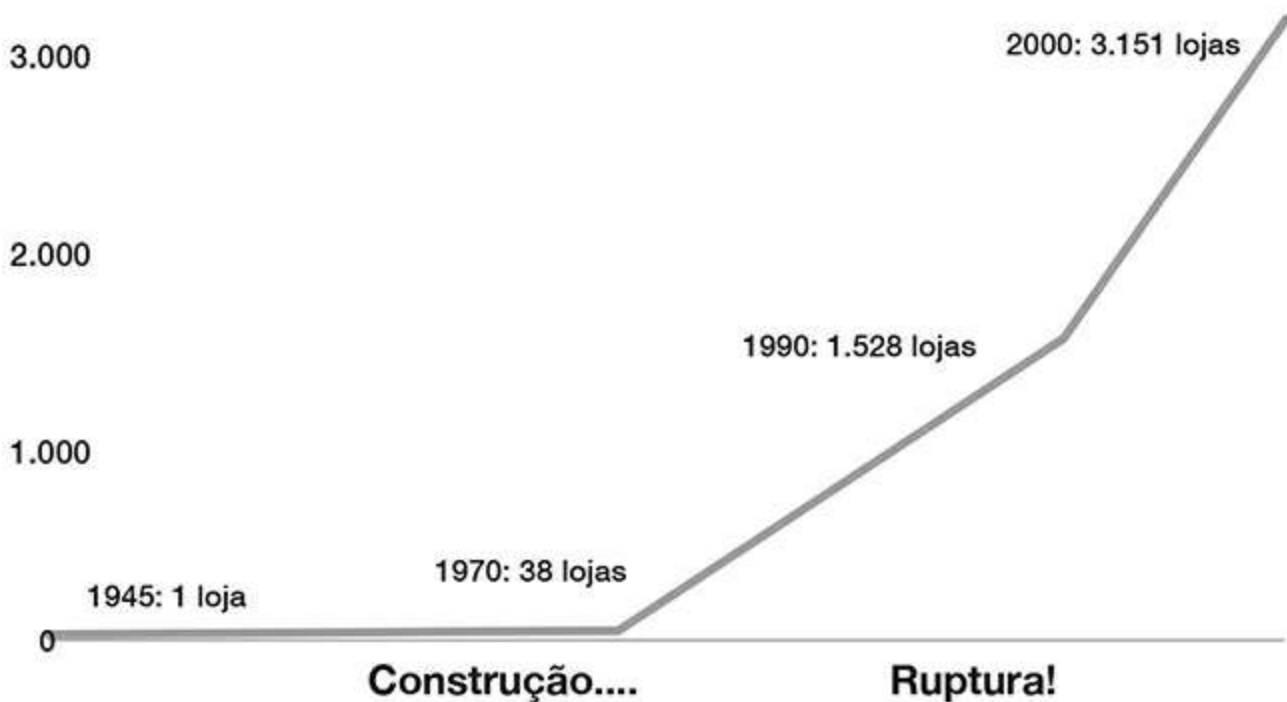
"FEITAS PARA VENCER" NOS ESTÁGIOS INICIAIS DE "FEITAS PARA DURAR"

Analisando em retrospectiva o estudo conduzido para o livro *Feitas para durar*, parece que as empresas excelentes e duradouras passaram, de fato, por um processo de construção e ruptura, seguindo o modelo das empresas “feitas para vencer” durante os anos de sua formação.

Vejamos, por exemplo, o padrão volante-construção-ruptura do Wal-Mart. A maioria das pessoas acha que Sam Walton simplesmente explodiu dentro do cenário, com sua ideia visionária de uma loja rural de varejo com preço baixo, e atingiu o ponto de ruptura quase no começo das atividades da empresa. Mas nada poderia estar mais longe da verdade.

Sam Walton entrou no mercado em 1945, com uma única loja. E só abriu sua segunda loja sete anos depois. Walton foi crescendo gradualmente, passo a passo, a cada guinada do volante, até que o conceito do porco-espinho baseado na ideia de grandes mercados de preço baixo surgiu, como um passo natural na evolução, em meados da década de 1960. Walton levou 25 anos para, a partir daquela primeira loja, chegar a uma rede de 38 Wal-Marts. Depois, de 1970 ao ano 2000, o Wal-Mart chegou ao ponto de ruptura e explodiu, chegando a mais de 3 mil lojas e uma receita superior a US$ 150 bilhões (sim, bilhões).[364] Igualzinho à história da galinha que saiu do ovo já crescida, que contamos no capítulo sobre o volante, o Wal-Mart já vinha incubando há décadas, antes de o ovo se quebrar. Como escreveu o próprio Sam Walton:

> De alguma forma, ao longo dos anos, as pessoas ficaram com a impressão de que o Wal-Mart foi [...] simplesmente essa ideia brilhante que se transformou em sucesso instantâneo. No entanto [...] foi um produto de tudo o que vínhamos fazendo desde [1945] [...] E, como todos os sucessos instantâneos, vinha sendo preparado há cerca de 20 anos.[365]

O Volante “Construção-ruptura”na Wal-Mart
Número de lojas em 1945, 1970, 1990 e 2000

Se existe um exemplo clássico de construção gradual que levou a um conceito do porco-espinho, seguida de um ímpeto de ruptura no volante, esse é o caso do Wal-Mart. A única diferença é que Sam Walton seguiu o modelo na qualidade de empresário que começou uma empresa excelente a partir do zero, e não na pele de um CEO que transformou uma empresa boa e estabelecida numa empresa excelente. Mas a ideia básica é a mesma.[366]

A Hewlett-Packard é outro ótimo exemplo da atuação das ideias extraídas das empresas "feitas para vencer" nos estágios de formação de uma empresa *Feita para Durar*. Todo o conceito desenvolvido por Bill Hewlett e David Packard para a fundação da Hewlett-Packard não foi "o quê", e sim *quem* – a começar por eles mesmos. Eles eram inseparáveis desde a faculdade e simplesmente queriam construir juntos uma empresa que primasse pela excelência e que atraísse outras pessoas com valores e padrões semelhantes. A ata de sua primeira reunião de fundação, em 23 de agosto de 1937, começa com a declaração de que eles iriam projetar, fabricar e vender produtos nos campos da engenharia elétrica, definidos dessa forma ampla. Logo em seguida, a mesma ata reza o seguinte: "A questão relativa ao *que* será fabricado foi adiada...".[367]

Hewlett e Packard bateram cabeça durante meses, tentando pensar em alguma coisa – *qualquer coisa* – que tirasse a empresa deles da garagem de casa. Pensaram em transmissores para barcos, instrumentos para controle de ar-condicionado, aparelhos médicos, amplificadores... o que você puder imaginar. Construíram sensores eletrônicos para pistas de boliche, relógio para telescópio e um bambolê eletrônico que dava choque, para ajudar pessoas obesas a perder peso. Na verdade, nos primórdios

não importava o que a empresa fabricasse – desde que o produto representasse uma contribuição técnica e permitisse que Hewlett e Packard construíssem uma empresa juntos, ao lado de pessoas dotadas da mesma mentalidade.[368] Esse foi o início fundamental, no melhor estilo "primeiro quem, depois o quê".

Depois, enquanto a Hewlett-Packard crescia, eles permaneciam fiéis ao princípio original do "primeiro quem". Após a Segunda Guerra Mundial, mesmo quando a receita encolheu com o fim dos contratos de guerra, eles contrataram um monte de pessoas formidáveis, egressas dos laboratórios do governo, sem ter nada específico em mente sobre o que elas iriam fazer. Vale lembrar a "Lei Packard", que citamos no Capítulo 3: "Nenhuma empresa pode aumentar sua receita, de forma constante, mais rapidamente do que sua capacidade de recrutar as pessoas certas em número suficiente para implementar esse crescimento – e ainda se tornar uma empresa excelente". Hewlett e Packard viveram e respiraram esse conceito – e, sempre que a oportunidade se apresentava, tratavam de conseguir um superávit de grandes talentos.

Ambos eram consumados líderes de nível 5, primeiro como empresários e depois como responsáveis pela construção de uma empresa que prima pela excelência. Anos depois de a Hewlett-Packard ter-se estabelecido como uma das mais importantes empresas de tecnologia do mundo, Hewlett mantinha uma admirável humildade pessoal. Em 1972, o vice-presidente Barney Oliver escreveu, numa carta de recomendação ao Conselho do Founders Award, do IEEE:

> Embora nosso sucesso tenha sido recompensador, ele não estragou os nossos fundadores. Recentemente, numa reunião do conselho-diretor, Hewlett comentou: "Olha, a gente cresceu porque o setor cresceu. Tivemos muita sorte por estarmos sentados bem na ponta, quando o foguete decolou. Não merecemos nem um pouquinho de crédito". Após um minuto de silêncio, para todo mundo digerir esse humilde comentário, Packard afirmou: "Bem, Bill, pelo menos a gente não meteu os pés pelas mãos e estragou tudo".[369]

Pouco antes de sua morte, tive a oportunidade de conhecer Dave Packard. Apesar de ter sido um dos primeiros bilionários autodidatas do Vale do Silício, ele ainda vivia na mesma casinha pequena que ele e sua esposa construíram em 1957, com vista para um pomar simples. A cozinha apertada, com seu piso gasto de linóleo, e a sala de jantar mobiliada com simplicidade, falavam por um homem que não precisava de símbolos materiais para clamar aos quatro ventos: "Sou um bilionário. Sou importante. Sou bem-sucedido". "Sua ideia de diversão", afirmou Bill Terry, que trabalhou com Packard durante 36 anos, "era reunir alguns amigos para erguer uma cerca de arame farpado".[370] Packard destinou sua propriedade de US$ 5,6 bilhões a uma instituição de

caridade. E, por ocasião de sua morte, sua família mandou imprimir um santinho com uma foto dele sentado num trator, vestido com roupas de agricultor. O santinho não fazia qualquer referência à sua importância como um dos maiores empresários do século XX.[371] Dizia, simplesmente: “David Packard, 1912-1996, rancheiro etc.”. De fato, um Nível 5!

IDEOLOGIA CENTRAL: A DIMENSÃO EXTRA DA EXCELÊNCIA DURADOURA

Durante nossa entrevista com Bill Hewlett, perguntamos a ele do que mais se orgulhava, em sua longa carreira. “Quando olho para trás e vejo o trabalho da minha vida”, declarou ele, “provavelmente tenho mais orgulho de ter ajudado a criar uma empresa que, graças aos seus valores, às práticas e ao sucesso, vem causando um tremendo impacto no mundo todo na forma de gerenciar empresas”.[372] O “estilo HP”, como ficou conhecido, refletia um conjunto de valores centrais e firmemente estabelecidos, conjunto esse que identificava a própria empresa muito mais do que qualquer um de seus produtos. Esses valores incluíam contribuição técnica, respeito ao indivíduo, responsabilidade perante as comunidades em que a empresa opera e uma firme convicção de que o lucro *não* é a meta fundamental de uma empresa. Esses princípios, embora sejam relativamente comuns hoje em dia, eram radicais e progressistas na década de 1950. David Packard afirmava sobre os executivos daquela época: “Embora eles fossem razoavelmente polidos em sua discordância, era bem evidente que eles estavam certos de que eu não era um *deles* – e portanto, é claro, não era qualificado para gerenciar um empreendimento importante”.[373]

Hewlett e Packard exemplificam uma “dimensão extra” básica, que ajudou a elevar a empresa deles ao status de elite de empresa excelente e duradoura – uma dimensão vital para fazer a transição de *Feita para Vencer* para *Feita para Durar.* Essa dimensão extra é uma filosofia orientadora, ou uma “ideologia central”, que consiste em valores centrais e um objetivo fundamental (uma razão de existir que esteja além de simplesmente ganhar dinheiro). Esses itens se assemelham aos princípios básicos que constam da *Declaração de Independência* dos Estados Unidos (“Sustentamos essas verdades por serem evidentes por si mesmas”): nunca são seguidas à risca, mas existirão para sempre, como padrões inspiradores e uma resposta à pergunta “*por que* é importante existirmos?”.

> Empresas excelentes e duradouras não existem meramente para gerar retorno para os acionistas. Na verdade, em uma empresa que realmente prime pela excelência, os lucros e o fluxo de caixa se tornam como o sangue e a água para um corpo saudável: são absolutamente indispensáveis à vida, mas não são a verdadeira razão da vida.

No livro *Feitas para durar*, escrevemos sobre a decisão da Merck de desenvolver e distribuir um remédio para curar a oncocercíase. Essa dolorosa doença contagiou mais de um milhão de pessoas com vermes parasitas que proliferavam nos olhos, causando a cegueira. Como as pessoas que tinham a doença – integrantes de tribos em regiões como a Amazônia – não tinham dinheiro, a Merck criou um sistema de distribuição independente para fazer o remédio chegar aos povoados mais distantes e distribuiu o medicamento gratuitamente a milhões de pessoas, em todo o mundo.[374]

Em termos bem claros: a Merck não é uma instituição de caridade, nem se vê com esse perfil. Na verdade, ela supera o mercado como uma empresa altamente rentável, cujos lucros estão na casa dos US$ 6 bilhões e cujo valor acionário foi 10 vezes superior à média do mercado, no período entre 1946 e 2000. No entanto, a despeito desse admirável desempenho financeiro, a Merck não acha que sua principal razão de ser seja ganhar dinheiro. Em 1950, George Merck II, filho do fundador, estabeleceu a filosofia de sua empresa:

> Nós tentamos lembrar que os remédios são para o paciente [...] Não para trazer lucros. Os lucros são uma consequência e, desde que essa filosofia foi incorporada, eles nunca deixaram de vir. Quanto mais nos lembrávamos disso, maiores eram os lucros.[375]

Uma advertência importante, com relação ao conceito dos valores centrais, é que não existem valores centrais "certos" e específicos para que uma empresa se torne uma empresa excelente e duradoura. Não importa qual seja o valor central que você proponha, descobrimos que sempre vai haver uma empresa excelente e duradoura que não tem especificamente esse valor central. Uma empresa não precisa ter paixão por seus clientes (a Sony não tinha) ou respeito pelo indivíduo (a Disney não tinha), qualidade (o Wal-Mart não tinha) ou responsabilidade social (a Ford não tinha) para se tornar duradoura e excelente. Essa foi uma das descobertas mais paradoxais que fizemos, durante as pesquisas para o livro *Feitas para durar*: *os valores centrais são indispensáveis para a excelência duradoura, mas aparentemente não importa quais sejam esses valores.* O ponto não é *que espécie* de valores centrais você possui; é fundamental que você *tenha* valores centrais, que você saiba que valores são esses, que você os sedimente explicitamente dentro da organização e que os preserve ao longo do tempo.

A noção de preservar sua ideologia central é a característica básica das empresas excelentes e duradouras. A questão óbvia é: como você preserva o núcleo e ainda

assim se adapta a um mundo em transformação? E a resposta: abraçando o conceito-chave de preservar o núcleo/estimular o progresso.

> As empresas excelentes e duradouras preservam seus valores centrais e objetivos fundamentais, enquanto suas estratégias de negócio e práticas operacionais se adaptam infinitamente a um mundo em transformação. Esta é a combinação mágica entre "preservar o núcleo" e "estimular o progresso".

A história de Walt Disney exemplifica essa dualidade. Em 1923, um animador de 21 anos, cheio de energia, mudou-se de Kansas City para Los Angeles e tentou conseguir um emprego na indústria de cinema. Mas nenhuma empresa cinematográfica o contratou. Então, ele usou suas parcas economias para alugar uma câmera e montar um estúdio na garagem de seu tio – e começou a produzir desenhos de animação. Em 1934, Disney deu o ousado passo, jamais tentado antes, de criar bem-sucedidos desenhos animados de longa-metragem, entre os quais *Branca de Neve, Pinóquio, Fantasia* e *Bambi*. Na década de 1950, Disney se voltou para a televisão, com o Clube do Mickey Mouse. Na mesma época, Walt Disney fez uma triste turnê por vários parques de diversões e voltou

desgostoso; chamou-os de “sujos, falsos e administrados por pessoas mal-encaradas”. E decidiu que a Disney poderia construir algo muito melhor, talvez até mesmo o *melhor do mundo* – e a empresa começou um negócio totalmente novo, o dos parques temáticos. Primeiro com a Disneylândia, na Califórnia, e mais tarde com o Walt Disney World e o Epcot Center, na Flórida. Ao longo do tempo, os parques temáticos da Disney têm sido uma experiência única na vida de muitas famílias do mundo todo.

Ao longo de todas essas mudanças radicais – dos desenhos animados de curta duração aos filmes animados de longa-metragem, do Clube do Mickey à Disney World – a empresa se ateve firmemente a um acervo consistente de valores centrais, que incluíam a fé apaixonada na imaginação criativa, atenção obsessiva aos detalhes, abominação pelo cinismo e preservação da “magia Disney”. Walt Disney instilou também um memorável e consistente propósito, que permeava cada novo empreendimento da Disney: literalmente, levar felicidade a milhões, em especial às crianças. Este propósito atravessou as fronteiras dos Estados Unidos e vem se perpetuando ao longo do tempo. Quando minha esposa e eu visitamos Israel, em 1995, encontramos o homem que levou os produtos Disney para o Oriente Médio. “A grande ideia”, nos afirmou ele com orgulho, “é trazer um sorriso ao rosto de uma criança. Isso é realmente importante aqui, onde não há muitos sorrisos nos rostos das crianças”. Walt Disney constitui um caso clássico de preservação do núcleo e estímulo ao progresso, mantendo uma ideologia fixa, enquanto as estratégias e práticas mudam com o tempo. E a sua devoção a esse princípio é a razão fundamental por que a Disney se tornou, e continua a ser, uma empresa excelente.[376]

Preservar o núcleo/Estimular o progresso na Walt Disney Company, 1920-1990

MAADs "CERTAS", MAADs "ERRADAS" E OUTROS ELOS CONCEITUAIS

Na tabela a seguir, tracei um esboço dos elos conceituais entre os dois estudos. Dentro de um padrão geral, as ideias desenvolvidas pelas empresas "feitas para vencer" aparecem para lançar as bases do sucesso definitivo das ideias de *Feitas para durar*. Gosto de imaginar o livro *Feitas para vencer* como uma fonte de ideias essenciais para *fazer* com que o volante se mantenha girando desde a fase de construção até a ruptura, enquanto o livro *Feitas para durar* esboça as ideias principais para *manter* o volante acelerado durante um bom tempo no futuro, galgando uma empresa ao *status* de ícone. Você perceberá, ao examinar a tabela, que cada uma das descobertas relacionadas ao conceito de "feitas para vencer" viabiliza todas as quatro ideias-chave estabelecidas em *Feitas para durar.* Numa rápida revisão, essas quatro ideias são:

1. *Fazer o relógio, em vez de dizer as horas*. Erguer uma organização que possa durar e se adaptar ao longo de múltiplas gerações de líderes e múltiplos

ciclos de vida de produtos; exatamente o oposto de construir uma organização em torno de um único líder carismático ou de uma única grande ideia.

2. *A genialidade do E.* Abarcar os dois extremos, em várias dimensões ao mesmo tempo. Em vez de escolher A *OU* B, descubra como ter A *E* B – propósito *E* lucro, continuidade *E* mudança, liberdade *E* responsabilidade etc.
3. *Ideologia central.* Instile valores centrais (princípios básicos e duradouros) e um objetivo fundamental (razão principal de existir, além de só ganhar dinheiro) como os princípios que orientarão as decisões e inspirarão as pessoas em toda a organização por um longo período.
4. *Preservar o núcleo/estimular o progresso*. Preserve a ideologia central como uma âncora, ao mesmo tempo em que estimula a mudança, as melhorias, a inovação e a renovação em tudo o mais. Mude práticas e estratégias, enquanto mantém fixos os valores centrais e o objetivo fundamental. Estabeleça e atinja metas audaciosas, arriscadas e desafiadoras (MAADs) consistentes com a ideologia central.

DE FEITAS PARA VENCER A FEITAS PARA DURAR: ELOS CONCEITUAIS

Conceitos em *Feitas para vencer*	**Relação com os conceitos em *Feitas para durar*[1]***
Liderança de nível 5	*Fazer o relógio, em vez de dizer as horas*: Os líderes de nível 5 constroem uma empresa que pode continuar sem eles e não alimentam seu próprio ego, tornando-se líderes indispensáveis. *A genialidade do E*: Humildade pessoal *E* firme vontade profissional. *Ideologia central*: Os líderes de nível 5 são ambiciosos em relação à empresa e ao que ela representa; eles possuem um objetivo fundamental, um senso de propósito, que está acima do sucesso pessoal. *Preservar o núcleo/estimular o progresso*: Os líderes de nível 5 não desistem de estimular o progresso na direção de resultados e de conquistas tangíveis, mesmo que isso signifique demitir o próprio irmão.
Primeiro quem, depois o quê	*Fazer o relógio, em vez de dizer as horas*: Praticar o princípio do "primeiro quem" faz o relógio; praticar o princípio do "primeiro o quê" (estabelecer a estratégia primeiro) é dizer as horas. *A genialidade do E*: Colocar as pessoas certas no barco *E* tirar as pessoas erradas do barco. *Ideologia central*: Praticar o princípio do "primeiro quem" significa selecionar as pessoas mais em função de se enquadrarem nos valores centrais e nos objetivos fundamentais da empresa do que em função de suas qualificações e conhecimentos. *Preservar o núcleo/estimular o progresso*: Praticar o princípio do "primeiro quem" significa uma tendência no sentido de promover pessoas de dentro da empresa, o que reforça os valores centrais.
Enfrentar a realidade nua e crua (Paradoxo Stockdale)	*Fazer o relógio, em vez de dizer as horas*: Criar um clima em que a verdade prevaleça é como "fazer o relógio", sobretudo quando você cria os chamados mecanismos de "bandeira vermelha". *A genialidade do E*: Enfrentar a dura realidade de sua atual situação *E* manter uma fé inabalável em que vai vencer no final – o *Paradoxo Stockdale.*

Enfrentar a realidade nua e crua (Paradoxo Stockdale)	*Ideologia central*: Enfrentar a realidade nua e crua torna mais claros os valores que uma organização realmente tem como *centrais*, em oposição aos que ela gostaria de ter como centrais. *Preservar o núcleo/estimular o progresso*: A dura realidade dos fatos serve para esclarecer o que *precisa* ser feito para estimular o progresso.
Conceito do porco-espinho (Os Três Círculos)	*Fazer o relógio, em vez de dizer as horas*: O mecanismo do conselho é a consumação da ideia de "fazer o relógio". *A genialidade do E*: Profundo entendimento *E* simplicidade impressionante. *Ideologia central*: O círculo "a atividade que o apaixona profundamente" se entrelaça muito bem com os valores centrais e objetivos fundamentais. Somente os valores em relação aos quais você é tão apaixonado a ponto de nunca, sob circunstância alguma, abrir mão se qualificam como realmente *centrais*. *Preservar o núcleo/estimular o progresso*: MAADs certas fluem da compreensão; já MAADs erradas surgem da bravata. As grandes MAADs localizam-se bem na intersecção dos três círculos.
Cultura da Disciplina	*Fazer o relógio, em vez de dizer as horas*: Agir com base na pura força da personalidade, como um disciplinador, corresponde a "dizer as horas"; desenvolver uma sólida cultura da disciplina corresponde a "fazer o relógio". *A genialidade do E*: Liberdade *E* responsabilidade. *Ideologia central*: Uma cultura da disciplina elimina os que não partilham dos mesmos valores e padrões de uma organização. *Preservar o núcleo/estimular o progresso*: Quando existe uma cultura da disciplina, é possível dar às pessoas mais liberdade para experimentar e encontrar o seu próprio caminho para chegar aos melhores resultados.
Aceleradores Tecnológicos	*Fazer o relógio, em vez de dizer as horas*: Os aceleradores tecnológicos são uma peça-chave do relógio. *A genialidade do E*: Evitar os modismos tecnológicos *E* ser pioneiro na aplicação da tecnologia. *Ideologia central*: Numa empresa que prima pela excelência, a tecnologia está subordinada aos valores centrais, e não o contrário. *Preservar o núcleo/estimular o progresso*: As tecnologias certas aceleram o ímpeto do volante, na direção da conquista das MAADs.
Volante, em lugar do Circuito da Destruição	*Fazer o relógio, em vez de dizer as horas*: O efeito volante gera a acumulação contínua de ímpeto, e não depende da presença de um visionário carismático para motivar as pessoas. *A genialidade do E*: Processo gradual, evolutivo *E* resultados revolucionários. *Ideologia central*: O circuito da destruição torna quase impossível instilar valores centrais e objetivos fundamentais, pois as pessoas cronicamente se indagam: "Quem somos nós? O que representamos?". *Preservar o núcleo/estimular o progresso*: A suave consistência da atuação do volante e a acumulação de impulsos até chegar ao ponto de ruptura criam as condições perfeitas para instilar valores centrais, ao mesmo tempo em que incentiva a mudança e o progresso.

Não vou me estender sobre todos os elos da tabela, mas gostaria de destacar um, que é particularmente poderoso: a conexão entre as MAADs e os três círculos do conceito do porco-espinho. No livro *Feitas para durar*, identificamos as MAADs como uma forma-chave de estimular o progresso e, ao mesmo tempo, preservar o núcleo. Uma

MAAD – que é a sigla de metas audaciosas, arriscadas e desafiadoras – é uma meta imensa e assustadora, como se fosse uma enorme montanha a escalar. É uma meta clara, estimulante, que as pessoas captam no ato. Uma MAAD serve como um ponto de foco unificador do trabalho, arregimentando as pessoas e criando o espírito de equipe, à medida que as pessoas se empenham na direção da reta de chegada. Assim como a missão da NASA rumo à Lua, na década de 1960, uma MAAD aguça a imaginação e penetra no âmago das pessoas.

No entanto, apesar de as MAADs serem estimulantes, deixamos sem resposta uma pergunta vital. *Qual é a diferença entre uma MAAD errada e uma MAAD certa?* Nadar da Austrália até a Nova Zelândia poderia ser uma MAAD para mim, mas também me mataria! Agora nós podemos dar uma resposta a essa pergunta, extraída diretamente do estudo das empresas "feitas para vencer".

> As MAADs erradas surgem em função de bravatas; já as MAADs certas são fruto da compreensão. Na verdade, quando você combina a compreensão silenciosa dos três círculos à ousadia de uma MAAD, você obtém uma mistura poderosa, quase mágica.

[377]*

Um ótimo exemplo disso foi a Boeing, na década de 1950. Até o início daquela década, a Boeing se concentrara apenas em construir enormes máquinas voadoras para as Forças Armadas – a fortaleza voadora B-17, a superfortaleza B-29 e o jato de bombardeio intercontinental estratofortaleza B-52.[378] No entanto, a Boeing não tinha

virtualmente presença no mercado de aeronaves comerciais, e as empresas aéreas não demonstravam interesse em adquirir aeronaves da Boeing. ("Vocês fazem excelentes bombardeiros lá em Seattle. Por que não ficam só nisso?", perguntavam, em reação às ofertas da Boeing.) Hoje em dia, temos como certo que a maior parte das viagens comerciais depende dos jatos da Boeing, mas, em 1952, quase ninguém além das Forças Armadas voava em Boeings.[379]

Sabiamente, ao longo da década de 1940, a Boeing se afastara da esfera comercial – área em que a McDonnell Douglas tinha comprovada superioridade na produção dos aviões menores, movidos a propulsão, que compunham a frota comercial.[380] No início da década de 1950, porém, a Boeing vislumbrou uma oportunidade de superar a McDonnell Douglas, casando sua experiência na construção de aeronaves maiores à *expertise* em motores a jato. Conduzidos por um líder de nível 5 chamado Bill Allen, os executivos da Boeing debateram se seria prudente ou não passar à esfera comercial. E chegaram à conclusão de que a Boeing não poderia ter sido a melhor fabricante de aviões comerciais *10 anos antes*, porém a experiência acumulada em jatos e aviões de grande porte que a empresa havia conquistado, por força dos contratos militares, tornava esse sonho possível naquele momento. Viram também que o valor de mercado dos aviões comerciais seria muito superior ao dos aviões militares; e também – o que não era menos importante – que eles estavam totalmente apaixonados pela ideia de construir um jato comercial.

Assim, em 1952, Bill Allen e sua equipe tomaram a decisão de gastar 25% de todo o valor líquido da empresa para construir o protótipo de um jato que poderia ser usado na aviação comercial.[381] Eles construíram o 707 e lançaram a Boeing numa corrida para se tornar a líder mundial da aviação comercial. Trinta anos mais tarde, depois de produzir cinco dos mais bem-sucedidos jatos comerciais da história (o 707, o 727, o 737, o 747 e o 757), a Boeing se destacava como a absoluta e inquestionável líder, a maior empresa do setor de produção de aviões comerciais no mundo inteiro.[382] E a posição de número um da Boeing não seria gravemente desafiada senão no final da década de 1990 – e ainda assim, para que isso ocorresse, foi preciso um consórcio do governo, na forma de um Airbus.[383]

Eis o ponto-chave: a MAAD da Boeing, ainda que imensa e assustadora, não era uma meta aleatória. Era uma meta que fazia sentido, dentro do contexto dos três círculos. Os executivos da empresa compreenderam, com calma e objetiva equanimidade, que: (1) a empresa *tinha potencial* para se tornar a melhor do mundo na fabricação de aviões comerciais, embora, naquele momento, não tivesse presença no mercado; (2) a mudança melhoraria consideravelmente os resultados da Boeing, ao aumentar o lucro por modelo produzido; e (3) o pessoal da Boeing estava inteiramente apaixonado pela ideia. A Boeing agiu com compreensão, e não com bravata, naquele momento decisivo de sua

história. E essa é uma das principais razões que a fizeram perdurar como uma empresa excelente.

> O caso da Boeing reforça um ponto-chave: para continuar excelente ao longo do tempo é preciso, por um lado, permanecer rigorosamente dentro dos três círculos; e, por outro, estar disposta a mudar a *manifestação* específica daquilo que está dentro dos três círculos, em qualquer dado momento. A Boeing, em 1952, jamais deixou os três círculos ou abandonou sua ideologia central; no entanto, criou uma nova e estimulante MAAD – e ajustou o conceito do porco-espinho, de modo a incluir as aeronaves comerciais.

O modelo dos três círculos/MAAD é um poderoso exemplo de como as ideias dos dois estudos se interligam e eu gostaria de apresentá-la, aqui, como uma ferramenta prática para criar esse tipo de conexão dentro da sua organização. No entanto, a ferramenta sozinha não vai tornar a sua empresa excelente e duradoura. Criar uma empresa que prima pela excelência e ao mesmo tempo é sólida constitui uma tarefa que exige *todos* os conceitos-chave de ambos os estudos, relacionados uns aos outros e aplicados de forma coerente no correr do tempo. *Além do mais, se você algum dia parar de aplicar qualquer uma das ideias-chave, sua organização inevitavelmente vai retroceder rumo à mediocridade.* Lembre-se: é muito mais fácil tornar-se excelente do que continuar excelente. Em última análise, a aplicação contínua de ambos os estudos, um complementando o outro, é a melhor oportunidade para gerar excelência duradoura.

EXCELÊNCIA PARA QUÊ?

Num seminário que ministrei para um grupo de ex-alunos meus de Stanford, um deles dirigiu-se a mim de sobrancelhas em pé, durante o intervalo.

– Talvez eu simplesmente não seja bastante ambicioso – comentou ele. – Mas eu não quero, na verdade, construir uma empresa enorme. Tem algo de errado nisso?

– De jeito nenhum – respondi. – A excelência não depende do tamanho.

Em seguida lhe falei sobre Sina Simantob, administrador do prédio onde mantenho o meu laboratório de pesquisa. Sina criou uma instituição verdadeiramente grande. Trata-se de um antigo prédio de escola, de tijolos vermelhos, construído em 1892, que foi reformado e se transformou no espaço mais extraordinário, decorado e mantido com tremenda atenção pelos detalhes, beirando a perfeição. De acordo com uma definição de resultados – atrair as pessoas mais interessantes de Boulder, estabelecer um modelo de comparação com os outros prédios locais e gerar o maior lucro por metro quadrado – o seu empreendimento é realmente uma grande instituição, em minha cidade natal. Simantob jamais definiu a excelência pelo tamanho, e não há razão para fazê-lo.

Ele fez uma ligeira pausa e declarou:

– Muito bem, aceito o fato de que eu não preciso construir uma empresa grande para ter uma excelente empresa. Mas, ainda assim, por que eu deveria tentar construir uma excelente empresa? E se eu quiser apenas ser bem-sucedido?

A pergunta me deixou sem palavras. Não se tratava de uma pergunta feita por uma pessoa preguiçosa; ele começara o seu próprio negócio ainda muito jovem, fez o curso de direito e, depois que se formou, tornou-se um empresário dinâmico. É dotado de uma energia formidável e de um entusiasmo intenso e contagiante. De todos os alunos que conheci, ao longo dos anos, ele é um dos que eu não duvido que será muitíssimo bem-sucedido. No entanto, ele questiona a própria ideia de tentar construir algo excelente e duradouro.

Nesse caso, posso apresentar duas respostas.

Em primeiro lugar, acredito que a dificuldade para construir algo bom e algo excelente é a mesma. Talvez seja estatisticamente mais *raro* atingir a excelência, mas isso não demanda mais sofrimento do que é necessário para perpetuar a mediocridade. Na verdade, se algumas das empresas do grupo de comparação incluídas em nosso estudo podem servir como indicativo, na verdade esse último processo envolve *menos* sofrimento – e talvez até mesmo menos trabalho. A beleza e o poder das descobertas da pesquisa é o fato de que elas podem simplificar radicalmente as nossas vidas e, ao mesmo tempo, aumentar a nossa eficácia. Existe grande consolo no simples fato de haver *clareza* – em relação ao que é vital e ao que não é.

Na verdade, a razão de ser deste livro *não* é dizer que deveríamos "acrescentar" essas descobertas àquilo que já estamos fazendo e ficarmos ainda mais assoberbados de trabalho. Não é isso; o ponto fundamental é compreender que grande parte do que estamos fazendo é, na melhor das hipóteses, um desperdício de energia. Se organizássemos uma parcela maior do nosso tempo no trabalho em torno da aplicação desses princípios e praticamente ignorássemos, ou parássemos de fazer todo o resto, as nossas vidas seriam mais simples e nossos resultados melhorariam substancialmente.

Permita-me ilustrar este ponto com um exemplo que não tem nada a ver com negócios, a última história deste livro. A equipe de treinadores de um time de corrida *cross-country* de uma escola secundária se reuniu recentemente para jantar, depois de vencer seu segundo campeonato estadual em dois anos. Nos cinco anos anteriores, o time tinha saído da condição de "bom" (entre os 20 melhores do estado) para a de "excelente" (sérios candidatos a vencer o campeonato estadual, tanto masculino quanto feminino).

– Não consigo entender – comentou um dos treinadores. – Por que somos tão bem-sucedidos? Não trabalhamos mais do que os outros times. E o que fazemos é tão simples! Por que dá certo?

Ele se referia ao conceito do porco-espinho do time, resumido nessa simples frase: nós corremos melhor no final. Corremos melhor no final dos treinos. Corremos melhor no final das corridas. E corremos melhor no final da temporada, que é o que conta mais. Tudo gira em torno dessa simples ideia, e a equipe de treinadores sabe como criar esse efeito melhor do que qualquer outra equipe em todo o estado. Por exemplo: eles colocam um treinador na marca das duas milhas (numa corrida de 3.100 milhas) para anotar os dados, à medida que os corredores passam. Porém, ao contrário da maioria dos times, que anotam os intervalos de *tempo* (tempo em relação à velocidade por milha), esta equipe anota os intervalos de *posição* (em que posição os corredores estão, na hora que passam). Aí os treinadores calculam, não a velocidade dos corredores, mas sim *quantos corredores eles ultrapassam no final da corrida*, da segunda milha até a chegada. Depois eles usam esses dados para conceder como prêmios, após cada corrida, "ossos na forma de crânios" (na verdade, esses "ossos" são contas no formato de crânios em miniatura, que as crianças transformam em colares e pulseiras para simbolizar os adversários derrotados). Os jovens aprendem a administrar seu próprio ritmo e correm com confiança: "Nós corremos melhor no final", eles pensam, no final de uma corrida muito disputada. "Então, se estou sentindo tantas dores, os outros adversários devem estar sentindo muito mais dor!".

Igualmente importante é o fato de o time não desperdiçar energia. Por exemplo, quando a chefe da equipe de treinadores assumiu o projeto, ela se viu sobrecarregada pelas expectativas de promover "programas divertidos" e "brincadeiras" para motivar os jovens e mantê-los interessados – festas e viagens especiais, excursões de compras em pontas de estoque da Nike e palestras interessantes. Em pouco tempo, ela pôs fim a toda essa atividade que, além de distrair, consumia tempo. "Olhem", observou ela, "este projeto vai ser conduzido em cima da ideia de que *correr* é divertido, que as corridas são divertidas, que melhorar é divertido e que vencer é divertido. Se você não for apaixonado pelo que estamos fazendo aqui, então é melhor procurar outra coisa para fazer". O resultado: o número de jovens no projeto quase triplicou – de 30 para 82 – em cinco anos.

Antes de a equipe masculina ganhar o primeiríssimo campeonato estadual de *cross-country* da história da escola, ela não estabeleceu explicitamente a meta ou tentou "motivar" os jovens em função dela. Em vez disso, ela deixou que eles acumulassem ímpeto e enxergassem por si mesmos – corrida após corrida, a cada semana – que poderiam vencer qualquer um em todo o estado. Então, certo dia, durante um treino de corrida, um garoto afirmou aos seus colegas de time:

– Gente, acho que podemos vencer o campeonato estadual.

– Taí, eu também acho – disse outro.

E todo mundo continuou a correr, com a meta silenciosamente compreendida. A equipe de treinadores jamais mencionou, nem mesmo uma vez, a ideia do campeonato estadual, até que os jovens viram, por si mesmos, que podiam ganhar.

Isso criou a mais forte cultura de disciplina possível, assim que os sete corredores colegiais se sentiram pessoalmente responsáveis por vencer o estadual – um compromisso que eles firmaram não com os treinadores, *e sim uns com os outros*. Um dos integrantes do time chegou a ligar para todos os outros, na noite que antecedeu a corrida estadual, só para ter certeza de que todos estavam se preparando para ir cedo para a cama (com uma equipe como esta, não há necessidade de os treinadores agirem como disciplinadores). "Arrebentando" ao longo da última milha, ultrapassando os adversários ("nós corremos melhor no final!"), cada um deles machucado, mas sabendo que ficaria muito mais machucado se qualquer um deles tivesse de encarar os outros colegas do time como o único que não conseguiu ir até o fim. Ninguém falhou – e o time bateu todos os outros na competição estadual, com uma ampla margem.

A chefe da equipe de treinadores começou a reconstruir todo o projeto em torno da ideia de "primeiro quem". Um dos treinadores-assistentes é um ex-arremessador de peso de 150 quilos (o oposto da imagem de um esbelto corredor de distância), mas ele é, sem dúvida alguma, o "quem" certo: ele compartilha dos valores centrais e possui as características necessárias para ajudar a montar um grande time. À medida que o programa começou a acumular ímpeto, passou a atrair mais jovens e um número maior de grandes treinadores. As pessoas querem fazer parte desse volante em pleno movimento, querem fazer parte de um time de campeonato, querem fazer parte de uma cultura de primeira classe. Todas as vezes que o time de *cross-country* coloca mais uma flâmula de campeonato no ginásio, mais jovens se inscrevem, o interesse aumenta, o time fica mais veloz, o que produz mais campeonatos, o que atrai mais jovens, o que cria times ainda mais velozes, e assim por diante, dentro do contagioso efeito do volante.

Será que esses treinadores sofrem mais do que os outros, para criar um excelente programa? Será que eles trabalham mais? Não! Na verdade, todos os treinadores-assistentes têm empregos em tempo integral, além de treinar a equipe: são engenheiros, técnicos de computação, professores. E trabalham praticamente de graça, cavando tempo em suas vidas ocupadas, só para participar da construção de um excelente programa. Eles apenas se concentram nas coisas certas, não nas erradas. Eles estão fazendo virtualmente todas as coisas sobre as quais escrevemos neste livro, no âmbito de sua situação específica, e não perdem tempo com nada que não tenha a ver. Simples, claro, direto, objetivo – e muito, muito divertido.

A moral dessa história é que essas ideias dão certo. Quando você as aplica em qualquer situação, elas melhoram a sua vida e a sua experiência, além de melhorar os

resultados. E, nessa trajetória, você poderá tornar excelente aquilo que está construindo. Então, pergunto eu de novo: se não é mais difícil (em função dessas ideias), se os resultados são melhores e se o processo é tão mais divertido, então *por que não apostar na excelência?*

Para ser bem claro, eu *não* estou afirmando que sair do bom para chegar ao excelente seja *fácil*, ou que toda organização pode ter sucesso nessa transição. Por definição, não é possível que todos sejam acima da média. Mas eu *estou* afirmando, sim, que aqueles que se empenham em transformar o bom em excelente não acham o processo mais doloroso ou exaustivo do que aqueles que simplesmente resolvem deixar as coisas chafurdarem na mediocridade anestesiante. Sim, transformar o bom em excelente exige energia, mas o acúmulo de ímpeto acrescenta mais energia ao grupo do que retira. Ao contrário, perpetuar a mediocridade é um processo tipicamente depressivo, e suga muito mais energia do grupo do que repõe.

Mas existe uma segunda resposta à pergunta “excelência para quê?”. Uma resposta que está no âmago daquilo que nos motivou a empreender este imenso projeto de pesquisa, em primeiro lugar: a busca de sentido – ou, mais precisamente, a busca de um trabalho que tenha sentido.

Perguntei à chefe dos treinadores do programa de *cross-country* por que ela se sentiu estimulada a torná-lo excelente. Ela fez uma pausa. “Essa é uma boa pergunta”. Pausa longa. “É realmente difícil de responder”. Nova pausa. “Eu acho... que é porque eu realmente me importo com isso que estamos fazendo aqui. Acredito na corrida e no impacto que ela pode ter na vida desses jovens. Quero que eles tenham uma grande experiência, e que tenham a experiência de fazer parte de alguma coisa que é absolutamente de primeira classe”.

Agora veja que interessante: a treinadora tem um MBA de uma faculdade de Administração de elite, e é formada Phi Beta Kappa em Economia, além de ter conquistado o prêmio de melhor tese em uma das universidades mais seletivas do mundo. Ela viu, no entanto, que grande parte daquilo que os seus colegas de turma foram fazer – trabalhar em bancos de investimento em Wall Street, fundar empresas na Internet, consultoria empresarial, trabalhar para a IBM, enfim – não significava nada para ela. Ela simplesmente não se importava com essas coisas a ponto de desejar torná-las excelentes. Para ela, empregos desse tipo não tinham um objetivo importante. E, por isso, ela tomou a decisão de buscar uma atividade relevante – um trabalho pelo qual ela tivesse uma tal paixão que a pergunta: “Excelência para quê?” pareceria uma redundância. Se você está fazendo uma coisa com a qual você se importa a esse ponto, e acredita profundamente em seu objetivo, então é impossível imaginar *não* tentar torná-la excelente. É simplesmente uma dádiva.

Bem que eu tentei imaginar os líderes de nível 5 das empresas que estudamos respondendo à pergunta “Excelência para quê?”. Sem dúvida, a maioria diria: “Nós não somos excelentes – poderíamos ser bem melhores”. Mas, pressionados a responder: “Excelência para quê?”, acredito que eles responderiam mais ou menos a mesma coisa que a treinadora do time de *cross-country* disse. Estão fazendo algo com que eles realmente se importam, e pelo qual têm grande paixão. Assim como Bill Hewlett, talvez eles se importem acima de tudo em criar uma empresa que, em função de seus valores e seu sucesso, exerça um tremendo impacto na gestão de empresas no mundo inteiro. Ou, assim como Ken Iverson, talvez eles se sintam como cruzados, com a missão de eliminar as opressivas hierarquias classistas que degradam tanto o operariado quanto a administração. Ou, assim como Darwin Smith na Kimberly-Clark, talvez eles extraiam um tremendo senso de objetivo da busca interior pela excelência em si, sendo movidos, a partir de dentro, a tornar tudo o que tocam o melhor possível. Ou talvez, assim como Lyle Everingham na Kroger, ou Cork Walgreen, na Walgreens, eles tenham crescido dentro do negócio e simplesmente amem aquilo. Não é preciso haver uma grande razão existencial que explique o fato de você amar aquilo que faz ou se importar profundamente com o seu trabalho (embora você possa ter essa razão). Tudo o que importa é que você realmente ame, e realmente se importe.

Assim sendo, a pergunta “Excelência para quê?” é quase uma pergunta tola. Se você está envolvido num trabalho que adora e com o qual se importa, seja lá por que razão for, então ela não precisa ser respondida. A questão não é por que, e sim *como*.

> Na verdade, a pergunta não é “Excelência para quê?”, mas “Que tipo de trabalho o impele a tentar atingir a excelência?” Se você tiver de responder à pergunta “Por que devemos tentar tornar isso excelente? O sucesso não basta?”, então provavelmente está engajado na linha de trabalho errada.

Talvez a sua busca por participar da construção de algo excelente não seja atendida em sua vida profissional. Mas encontre a resposta em algum lugar. Se não for na vida corporativa, talvez, quem sabe, em tornar a sua igreja excelente. Se não for na igreja, talvez numa organização comunitária ou sem fins lucrativos, ou numa aula que você dê. Envolva-se em alguma coisa com a qual você se importe a ponto de torná-la melhor possível – não por causa do que você vai ganhar, mas simplesmente porque é possível atingir a excelência.

Quando fizer isto, você inevitavelmente começará a crescer, no sentido de se tornar um líder de nível 5. No início do livro, nos perguntamos se havia uma maneira de se tornar um líder de nível 5; sugerimos que você comece praticando todas as outras descobertas. Mas em que condições você terá a motivação e a disciplina para praticar inteiramente as outras descobertas? Talvez quando você se importar com bastante

profundidade com o trabalho no qual está envolvido, e quando suas responsabilidades estiverem alinhadas aos seus próprios três círculos pessoais.

Quando todas essas peças se encaixam, não só o trabalho se movimenta em direção à excelência, mas também sua vida. Isto porque, no final das contas, é impossível ter uma vida fantástica, a menos que ela seja significativa. E é muito difícil ter uma vida significativa sem ter um trabalho significativo. Talvez, então, você possa conquistar aquela tranquilidade rara que decorre de saber que você teve um dedo na criação de algo de excelência intrínseca, que representa uma contribuição. Na verdade, talvez você conquiste até mesmo a mais profunda de todas as satisfações: saber que seu curto período de permanência aqui nesta Terra foi bem empregado, e que isso teve um sentido.

EPÍLOGO

PERGUNTAS COMUNS

No início, você identificou mais de 11 empresas potencialmente "feitas para vencer"? Em caso afirmativo, que exemplos de empresas "feitas para vencer" não foram incluídos no estudo?
Em nosso universo inicial de empresas da lista das 500 mais da revista *Fortune*, as 11 que passaram pela transição de empresas boas para excelentes foram os *únicos* exemplos que preencheram todos os requisitos para figurar em nosso estudo; elas não representam uma amostra. (Ver o Apêndice 1.A para entender o processo de seleção que adotamos.) O fato de termos estudado o conjunto *inteiro* de empresas que observaram nossos critérios deveria aumentar nossa confiança nas descobertas. Não precisamos nos preocupar com o fato de um segundo conjunto de empresas da lista das 500 mais da *Fortune* ter passado de boas a excelentes, não segundo nossos critérios, mas por outros métodos.

Por que apenas 11 empresas preencheram os quesitos?
Existem três razões importantes. Em primeiro lugar, utilizamos um padrão muito rigoroso (três vezes a média do mercado durante 15 anos) como nossa medida de aferição de resultados excepcionais. Em segundo lugar, é difícil de atender a exigência do fator de continuidade ao longo de 15 anos. Muitas empresas apresentam uma ascensão violenta durante 5 ou 10 anos, com um produto forte ou um líder carismático, mas poucas conseguem manter essa condição durante 15 anos. Em terceiro lugar, estávamos buscando um padrão muito específico: resultados excelentes e duradouros *precedidos por* um período constante de resultados dentro da média do mercado (ou abaixo). É fácil encontrar grandes empresas, mas empresas "feitas para vencer" são muito mais raras. Quando você soma tudo isso, não constitui surpresa o fato de termos identificado apenas 11 ocorrências.
Gostaria de destacar, porém, que a descoberta de "apenas 11" empresas não deve ser motivo de desânimo. Tínhamos de estabelecer um padrão e o que estabelecemos foi muito rígido. Se tivéssemos criado um obstáculo um pouco mais brando – digamos, 2,5 vezes superior ao mercado ou 10 anos de sustentabilidade – muito mais empresas estariam qualificadas. Depois de concluir a pesquisa, estou convencido de que muitas

organizações podem fazer a transição de boas para excelentes, se aplicarem as lições expostas neste livro. O problema não é a probabilidade estatística; o problema é que as pessoas estão desperdiçando seu tempo e seus recursos com as coisas erradas.

Como fica a relevância estatística, dado que apenas 11 empresas preencheram os quesitos para o corte final, como empresas "feitas para vencer", e o estudo completo abarca 28 empresas (incluindo as empresas dos grupos de comparação direta e de comparação não sustentada)?

Convocamos dois eminentes professores para nos ajudar a resolver essa questão: um estatístico e um especialista em matemática aplicada. O estatístico – Jeffrey T. Luftig, da Universidade do Colorado – examinou o nosso dilema e concluiu que nós *não* temos um problema estatístico, destacando que o conceito de "relevância estatística" só se aplica quando há uma amostra de dados envolvida. "Veja, você não fez uma *amostragem* de empresas", afirmou ele. "Você fez uma *seleção* bem intencional e encontrou as 11 empresas da lista das 500 mais da *Fortune* que corresponderam aos seus critérios. Quando você confronta essas 11 empresas com as 17 empresas dos grupos de comparação direta e de comparação não sustentada, as probabilidades de que os conceitos que compõem seu modelo apareçam aleatoriamente são, no fundo, zero". Quando solicitamos ao professor de matemática aplicada, William P. Briggs, para examinar nosso método de pesquisa, ele estruturou a pergunta assim: Qual é a probabilidade de encontrar, por acaso, um grupo de 11 empresas em que todos os integrantes apresentam os traços principais que você descobriu, enquanto as empresas dos grupos de comparação, direta e sem sustentação, não possuem esses traços? Ele concluiu que a probabilidade é inferior a uma em 17 milhões. A chance de encontrarmos 11 fatos aleatórios que, por acaso, apresentassem o padrão "feitas para vencer" que procurávamos é virtualmente zero. Podemos concluir, com segurança, que as características que encontramos estão fortemente associadas às transformações de empresas boas em empresas excelentes.

Por que você limitou sua pesquisa às empresas abertas?

As empresas abertas têm duas vantagens em termos de pesquisa: uma definição de resultados amplamente convencionada (de modo que podemos selecionar um conjunto para rigoroso estudo) e abundância de dados de fácil acesso. No caso das empresas fechadas, as informações disponíveis são limitadas, o que seria particularmente problemático no caso das empresas de comparação direta. A vantagem das empresas de capital aberto é que nós não precisamos da cooperação delas para obter dados. Gostem ou não, uma vasta quantidade de informações a respeito dessas empresas é de domínio público.

Por que você limitou sua pesquisa às corporações norte-americanas?
Nós concluímos que o rigor na seleção pesava mais que os benefícios de estudar um conjunto internacional de empresas. A ausência de dados sobre as ações negociadas nas bolsas fora dos Estados Unidos prejudicaria a consistência do nosso processo de seleção. O processo comparativo de pesquisa elimina o "ruído" contextual (empresas, setores, tamanhos, idades etc., semelhantes) e nos dá uma confiança muito maior na natureza fundamental de nossas descobertas do que o estudo de um conjunto geograficamente diversificado. Não obstante, suspeito que as nossas descobertas serão úteis em qualquer lugar. Várias das empresas que figuram em nosso estudo são globais, e os mesmos conceitos se aplicaram em todos os lugares onde elas operam. Acredito, também, que grande parte do que descobrimos – por exemplo, a liderança de nível 5 e o volante – será aceita com mais dificuldade pelos *americanos* do que por pessoas de outras culturas.

Por que nenhuma empresa de alta tecnologia aparece no conjunto estudado?
A maioria das empresas de tecnologia foi eliminada porque elas não são tão antigas para apresentar o padrão "feitas para vencer". Exigimos pelo menos 30 anos de história para uma empresa figurar no estudo (15 anos de bons resultados, seguidos de 15 anos de excelentes resultados). Das empresas de tecnologia que *tinham* mais de 30 anos de história, nenhuma apresentou o padrão específico de "feitas para vencer" que procurávamos. A Intel, por exemplo, nunca teve um período de 15 anos consecutivos apenas com bons resultados, porque a Intel sempre foi excelente. Se este estudo tiver de ser repetido dentro de 10 ou 20 anos, minha expectativa é que haja empresas de alta tecnologia na lista.

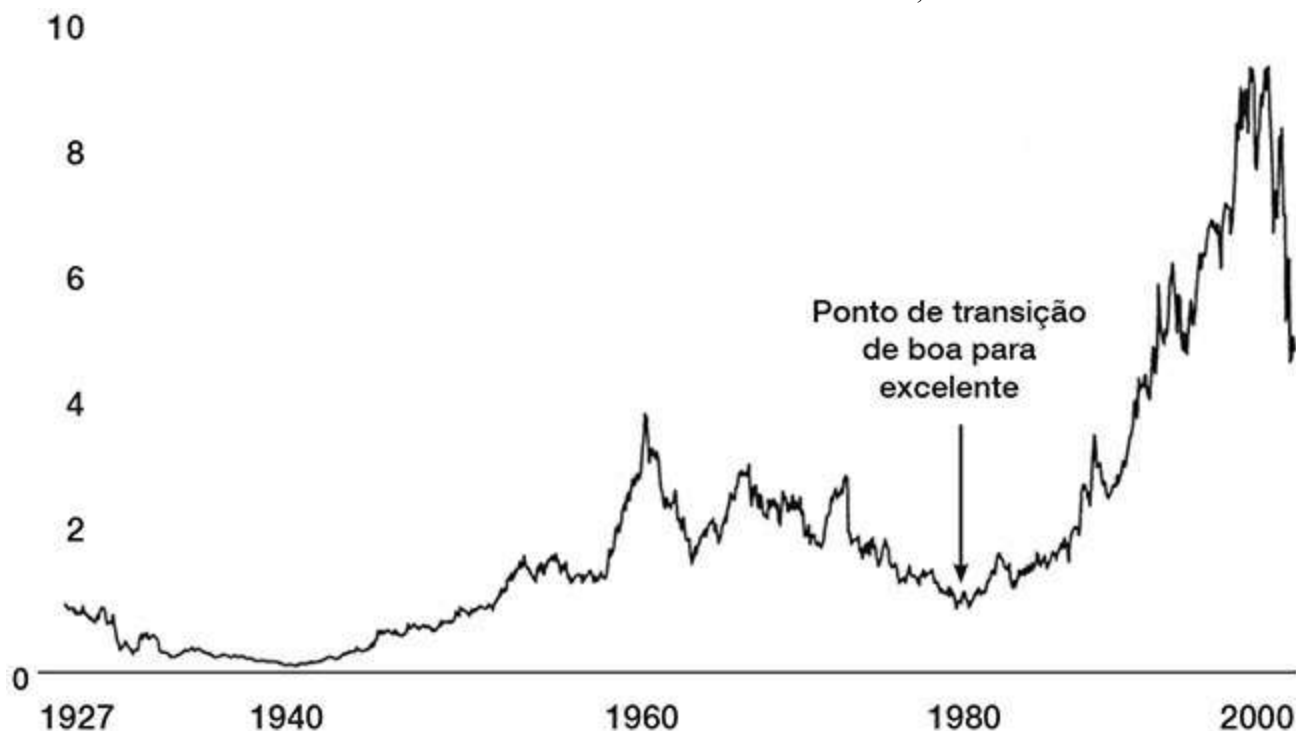
De que forma o conceito de empresa "feita para vencer" se aplica às empresas que já são excelentes?
Proponho que elas leiam tanto o livro *Feitas para vencer* quanto o *Feitas para durar* para ajudá-las a entender melhor *por que* são excelentes e, assim, continuarem a fazer as coisas certas. Como Robert Burgelman, um de meus professores prediletos da Faculdade de Administração de Stanford, me ensinou anos atrás: "O único e grande perigo nos negócios e na vida, com exceção do fracasso total, é ter sucesso sem ter a mais absoluta clareza quanto às razões desse sucesso".

Como você explica as recentes dificuldades que algumas das empresas "feitas para vencer" têm enfrentado?

Todas as empresas, independentemente de quão excelentes elas sejam, enfrentam dificuldades; não há uma só empresa excelente e duradoura cujo registro seja perfeito, imaculado. *Todas* elas passam por altos e baixos. O fator crítico não é a ausência de dificuldades, e sim a capacidade de superá-las e retornar mais forte.

Além do mais, se qualquer empresa deixar de pôr em prática todas as descobertas, vai acabar caindo de novo. Não é qualquer uma das variáveis, isoladamente, que torna uma empresa excelente, mas, sim, a combinação de todas as peças, trabalhando juntas num pacote integrado, *de forma constante e ao longo do tempo*. Dois casos atuais ilustram esse ponto.

Um caso que preocupa, atualmente, é o da Gillette, que teve um desempenho excepcional durante 18 anos – chegou a valer mais de nove vezes a média do mercado, de 1980 a 1988 – mas escorregou em 1999. Acreditamos que a principal razão do problema esteja na necessidade de uma disciplina maior para se ater aos negócios que se encaixam rigorosamente nos três círculos de seu conceito do porco-espinho. O que preocupa ainda mais, porém, é o clamor, por parte dos analistas do setor, de que a Gillette precisa de um CEO carismático, de fora da empresa, para entrar e sacudir as estruturas. Se a Gillette contratar um líder de nível 4, então a probabilidade de ela se transformar numa empresa excelente e *duradoura* vai diminuir consideravelmente.

Será que a Gillette conseguirá fazer a transição de empresa "feita para vencer" para se tornar uma empresa "feita para durar"?
Taxa de retorno acumulado de investimento no mercado, 1927-2000

Outro caso problemático é o da Nucor, que atingiu seu auge em 1994, quando chegou a valer 14 vezes mais que o mercado, e depois caiu consideravelmente, ao passar por crises gerenciais, logo depois que Ken Iverson se aposentou. O sucessor que Iverson escolheu ficou apenas um curto período no posto, antes de ser destituído numa feia batalha pela sucessão. Um dos arquitetos dessa competição dentro do conselho deu a entender ao jornal *Charlotte News and Observer* (edição de 11 de junho de 1999, página D1) que Iverson havia perdido a condição de líder de nível 5 quando envelheceu, e começara a apresentar mais traços egocêntricos, típicos do nível 4. “Em seu auge, Ken era um gigante”, comentou, “mas queria levar a sua empresa para o túmulo com ele”. Iverson conta uma história diferente, argumentando que o verdadeiro problema é o desejo da atual administração de promover a diversificação na Nucor fora do conceito do porco-espinho. “Iverson só sacode a cabeça”, escreveu o *News and Observer, “*e diz que foi escapando da diversificação que a Nucor se tornou uma empresa rigidamente focada em produtos de aço”. Seja qual for o caso – perda de liderança de nível 5, afastamento do conceito do porco-espinho ou ambos – continua incerto o futuro da Nucor como uma empresa excelente, no momento em que escrevo este epílogo.
Isso posto, vale notar que a maioria das empresas que fizeram a transição de boas para excelentes ainda está forte no momento. Sete das 11 empresas presentes no estudo geraram, até agora, mais de 20 anos de extraordinário desempenho a partir de suas datas de transição. A média do grupo inteiro, na verdade, chega a *24 anos* de resultados excepcionais – um registro admirável, à luz de qualquer critério de avaliação.

Como você concilia a qualificação de “empresa excelente” da Philip Morris com o fato de ela vender cigarros?
Talvez nenhuma empresa, em lugar algum do mundo, gere mais antipatia do que a Philip Morris. Ainda que uma empresa de cigarros possa ser considerada verdadeiramente excelente (e muitas disputariam esse título), é duvidoso que qualquer uma delas possa durar, tendo em vista a crescente ameaça de litígios e sanções sociais. Ironicamente, a Philip Morris tem o mais longo registro de desempenho excepcional, a partir da data de sua transição (há 34 anos) – e é a única empresa que figurou nos dois estudos (tanto em *Feitas para vencer* quanto em *Feitas para durar*). Esse desempenho não é apenas em função de a empresa estar num setor que fabrica produtos com elevada margem de lucro, vendidos a consumidores contumazes. A Philip Morris acabou com todas as outras empresas de cigarros, inclusive a R. J. Reynolds, a empresa de comparação direta. No entanto, para que a Philip Morris tenha um futuro viável, será necessário enfrentar de verdade a dura realidade do relacionamento da sociedade com o fumo e da percepção social quanto ao setor de cigarros. Um percentual significativo da população

acredita que todos os integrantes do setor participaram, igualmente, de um esforço sistemático para ludibriá-la. Justa ou não, a população – especificamente nos Estados Unidos – pode perdoar uma série de pecados, mas nunca esquecerá ou perdoará o fato de ter sido enganada.

Seja qual for a posição pessoal de cada um em relação ao setor de cigarros (e houve várias posições diferentes dentro da equipe de pesquisa, assim como alguns debates bem acalorados), o fato de a Philip Morris estar presente tanto em *Feitas para vencer* quanto em *Feitas para durar* acabou sendo muito instrutivo. Isso me ensinou que não é o *conteúdo* dos valores de uma empresa que tem relação com seu desempenho, mas, sim, a *força da convicção* com que ela sustenta esses valores, sejam eles quais forem. Essa é uma dessas descobertas que considero difíceis de engolir, mas que é inteiramente sustentada pelos dados (para uma discussão mais profunda desse tópico, ver o Capítulo 3 do livro *Feitas para durar*).

Uma empresa pode ter um conceito do porco-espinho *e*, ao mesmo tempo, possuir um portfólio de negócios altamente diversificado?

Nosso estudo demonstra fortemente que é raro empresas e conglomerados muito diversificados produzirem resultados excelentes e duradouros. Uma exceção óbvia a essa regra é a GE, mas podemos explicar esse caso afirmando que a GE possui um conceito do porco-espinho bastante raro e sutil, que unifica o seu conglomerado de empresas. O que a GE consegue fazer melhor do que qualquer empresa no mundo? Desenvolver gerentes-gerais de classe mundial. Na nossa visão, essa é a essência do conceito do porco-espinho da GE. E qual seria o denominador econômico da GE? Lucro por talento gerencial no quartil superior. Reflita sobre isso observando o seguinte ângulo: você tem duas oportunidades de negócio. Ambas poderiam gerar X milhões de dólares em lucros. Mas imagine que um desses negócios consuma três vezes mais talento gerencial do quartil superior do que o outro para gerar aquele mesmo lucro. O outro, que consome menos talento gerencial, está dentro do conceito do porco-espinho, enquanto o primeiro não está. No final das contas, do que a GE se orgulha mais do que tudo? De ter o melhor conjunto de gerentes-gerais do mundo. Essa é a *verdadeira* paixão da empresa – maior do que lâmpadas, motores a jato ou programação de canais de televisão. O conceito do porco-espinho da GE, concebido adequadamente, permite que a empresa atue num conjunto diversificado de empreendimentos – e, no entanto, continue rigorosamente focada na interseção dos três círculos.

Qual é o papel do conselho de administração na transformação de uma empresa boa numa empresa excelente?

Em primeiro lugar, os conselhos desempenham um papel-chave na escolha de líderes de nível 5. A recente avalanche de conselhos apaixonados por CEOs carismáticos, particularmente do tipo "celebridade", é uma das tendências mais nocivas à saúde das empresas no longo prazo. Os conselhos deveriam estar familiarizados com as características da liderança de nível 5 e colocar líderes desse tipo em cargos de responsabilidade. Em segundo lugar, os conselhos das corporações deveriam fazer a distinção entre *valor* das ações e *preço* das ações. Os conselhos não têm responsabilidade perante um grande número de pessoas que possuem ações da empresa em determinado momento, ou seja, perante os negociadores de ações; eles deveriam reorientar suas energias para criar empresas excelentes que agregam valor aos seus acionistas. Gerenciar as ações com qualquer horizonte que seja inferior a um período de 5 a 10 anos confunde preço com valor – e é uma postura irresponsável perante os acionistas. Para uma análise consistente do papel do conselho na hora de elevar uma empresa boa à condição de empresa excelente, recomendo o livro *Resisting hostile takeovers*, de Rita Ricardo-Campbell (Praeger Publishers, 1997). A autora foi uma das integrantes do Conselho da Gillette, durante a era de Colman Mockler, e apresenta um relato detalhado de como um conselho responsável lutou com a difícil e complexa questão de preço *versus* valor.

As jovens empresas de tecnologia podem ter líderes de nível 5 em um mundo imprevisível como o que vivemos?

Respondo com nome e sobrenome: *John Morgridge*. Ele foi o CEO da transição que transformou uma empresa pequena e em dificuldades, localizada na Baía de São Francisco, em uma das empresas excelentes de tecnologia da década de 1990. Com o volante girando, esse homem modesto e relativamente desconhecido ficou nos bastidores e passou a empresa à geração seguinte de liderança. Duvido que você já tenha ouvido falar de John Morgridge, mas suspeito que já tenha ouvido falar da empresa. Ela atende pelo nome de Cisco Systems.

Como se pode praticar o princípio do "primeiro quem", quando há uma falta de pessoas brilhantes no mercado?

Em primeiro lugar, nos níveis mais elevados de sua organização, você literalmente *precisa* ter a disciplina de não contratar enquanto não encontrar as pessoas certas. O passo *isolado* mais nefasto que você pode dar, numa jornada da condição de empresa boa para a de empresa excelente, é colocar pessoas erradas em posições-chave. Em segundo lugar, amplie a sua definição de "pessoas certas", para se concentrar mais nos atributos de caráter da pessoa e menos em conhecimento especializado. As pessoas podem aprender técnicas e adquirir conhecimentos, mas não podem aprender os traços essenciais de caráter que as tornam certas para a sua organização. Em terceiro lugar – e

isso é indispensável: aproveite os períodos de dificuldade econômica para contratar grandes profissionais, mesmo que você não tenha uma atividade específica para eles em mente. Um ano antes de eu redigir estas palavras, quase todo mundo reclamava da dificuldade de atrair talentos superiores fora das empresas de tecnologia e de Internet. Agora a bolha estourou, e dezenas de milhares de pessoas talentosas foram para a rua. Os líderes de nível 5 verão isso como a melhor oportunidade que surgiu nos últimos 20 anos. Não uma oportunidade de mercado ou de tecnologia, mas uma oportunidade de *pessoal*. Eles aproveitarão esse momento e contratarão o maior número possível dos melhores profissionais que conseguirem pagar – e *depois* definirão o que vão fazer com eles.

Como se pode praticar o princípio das "pessoas certas no barco e pessoas erradas fora do barco" em situações em que é muito difícil tirar do barco as pessoas erradas – como é o caso das instituições acadêmicas e órgãos governamentais?

A mesma ideia se aplica, mas leva mais tempo para executá-la. Uma importante faculdade de Medicina, por exemplo, passou por uma transformação de boa para excelente durante as décadas de 1960 e 1970. O diretor do departamento de medicina acadêmica mudou todo o quadro de professores, mas o processo levou 20 anos. Ele não podia demitir os professores concursados, mas podia contratar as pessoas certas a cada vez que se abriam novas vagas. Com isso, ele criou gradualmente um ambiente em que as pessoas erradas se sentiam cada vez menos à vontade, e acabavam se aposentando ou decidindo mudar de emprego. É possível, também, usar o mecanismo do "conselho" a seu favor (ver, no Capítulo 5, o conceito do porco-espinho). Coloque no conselho apenas as pessoas certas e simplesmente ignore as outras. Sim, é possível que você ainda tenha de carregar pessoas erradas, mas pode confiná-las, basicamente, a ficar na parte traseira do barco, para isso, basta tomar a simples decisão de não incluí-las no conselho.

Sou um empreendedor que gerencia uma empresa de pequeno porte. De que forma essas ideias se aplicam a mim?

Diretamente. Ver o Capítulo 9, no qual eu discuto a aplicação das ideias do conceito de "feitas para vencer" no contexto das empresas de pequeno porte ou iniciantes.

Eu não sou um CEO. O que posso fazer com essas descobertas?

Muita coisa. A melhor resposta que posso dar é pedir para você reler a história que está no final do Capítulo 9, sobre a treinadora da equipe de *cross-country* da escola.

Por onde e como devo começar?

Em primeiro lugar, familiarize-se com todas as descobertas. Lembre-se de que nenhuma delas, *sozinha*, é capaz de criar uma organização que prima pela excelência; você precisará ter todas elas trabalhando juntas como um conjunto integrado. Em seguida, trabalhe sequencialmente ao longo de todo o modelo, começando com o “primeiro quem” e passando por todos os componentes principais. Enquanto isso, trabalhe continuamente em seu próprio desenvolvimento rumo à liderança de nível 5. Elaborei este livro numa sequência que é coerente com o que observamos nas empresas estudadas; a própria estrutura do livro funciona como um roteiro. Desejo–lhe o máximo de sorte em sua jornada rumo à excelência.

APÊNDICE 1.A

PROCESSO DE SELEÇÃO DAS EMPRESAS

Peter Van Genderen, membro da equipe de pesquisa, foi decisivo na criação dos critérios de seleção e na realização da "marcha fúnebre" da análise financeira para encontrar as empresas "feitas para vencer".

CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE UMA EMPRESA "FEITA PARA VENCER"

1. A empresa apresenta um padrão de "bom" desempenho, marcado por um ponto de transição, quando depois ela passa a ter um desempenho "excelente". Definimos desempenho "excelente" como um retorno acumulado total do investimento de pelo menos três vezes o da média do mercado, do período compreendido entre o ponto de transição e os 15 anos subsequentes. Definimos "bom" desempenho como um retorno acumulado total do investimento não superior a 1,25 vez a média do mercado, durante os 15 anos anteriores ao ponto de transição. Além disso, a taxa de retorno acumulado do investimento nos 15 anos posteriores ao ponto de transição, dividida pela taxa de retorno acumulado do investimento durante os 15 anos anteriores ao ponto de transição, deve ser superior a 3.
2. O padrão de desempenho "feito para vencer" precisa corresponder a uma mudança de patamar *da empresa*, e *não um fato relativo ao setor* em que ela opera. Em outras palavras, a empresa deve apresentar este padrão não apenas no tocante ao mercado, mas também em relação ao seu setor.
3. No ponto de transição, a empresa já deve estar estabelecida e ser atuante, não um negócio em fase inicial. Definiu-se que a empresa precisaria estar operando há pelo menos 25 anos, antes do ponto de transição. Além disso, tinha de ser uma empresa aberta (de capital aberto), com disponibilidade de dados sobre retorno acionário de pelo menos 10 anos antes do ponto de transição.
4. O ponto de transição precisaria ter ocorrido antes de 1985, para que pudéssemos ter dados suficientes para avaliar a continuidade dessa transição.

As transições "feitas para vencer" que ocorreram após 1985 talvez fossem mudanças de patamar; no entanto, à época em que concluímos nosso estudo, não teríamos condições de calcular sua taxa de retorno acumulado em relação ao mercado, por 15 anos.

5. Independentemente do ano da transição, a empresa ainda assim tinha de ser uma empresa importante, atuante e destacada, no momento da seleção para o estágio seguinte do estudo de pesquisa. Para cumprir esse critério, a empresa tinha de figurar na lista de 1995 das 500 mais da *Fortune*, publicada em 1996.
6. Finalmente, no momento da seleção, a empresa ainda teria de apresentar uma tendência à ascensão. Para qualquer empresa em que T (transição) + 15 (anos) caísse antes de 1996, a curva dos retornos acumulados do investimento em ações em relação ao mercado, do ponto inicial de transição até 1996, deveria ser igual ou superior aos 3/15 necessários para satisfazer o critério 1, para a fase T + 15.

O PROCESSO DE SELEÇÃO DAS EMPRESAS "FEITAS PARA VENCER"

Usamos um processo de triagem com critérios cada vez mais rigorosos para encontrar nossas empresas. O processo de triagem tinha quatro níveis de análise:

Primeiro corte

1.435 empresas
selecionadas na lista das
500 maiores da Fortune de 1965-1996

Segundo corte

126 empresas
selecionadas segundo o padrão completo de análise
dos dados do Centro de Pesquisa de Preços de Ações
da Universidades de Chicago (CRDP)

Tereceiro corte

19 empresas
selecionadas pela análise
do setor da atividade

Quarto corte

11 empresas
selecionadas para
tornar o conjunto
das empresas
"feitas para
vencer"

Primeiro corte: do universo de todas as empresas às 1.435 empresas selecionadas

Decidimos começar nosso estudo com uma lista de empresas que apareceram nos rankings da *Fortune*, que indicam as maiores empresas abertas dos Estados Unidos, e começamos lá atrás, em 1965, ano em que a lista foi publicada pela primeira vez. Nossa lista inicial era formada por todas as empresas que apareceram nas listas dos anos de 1965, 1975, 1985 e 1995. Houve 1.435 empresas nessas condições. A maioria das pessoas conhece esses rankings como a lista das "500 mais" da *Fortune*, embora o número total de empresas relacionadas possa chegar a mil, porque a *Fortune*, em determinados momentos, mudou o tamanho e o formato de suas listas. Como a base de um conjunto de empresas para começarmos nossa análise, o ranking das maiores empresas da *Fortune* tem duas vantagens principais. Em primeiro lugar, ele relaciona apenas empresas de tamanho considerável (o passaporte para entrar na lista é a receita anual). Por isso, quase todas as empresas do ranking da *Fortune* preencheram o nosso quesito de ser uma empresa estabelecida e atuante na época da transição. Em segundo lugar, todas as empresas do ranking da *Fortune* são empresas abertas, negociadas em bolsa, e assim pudemos utilizar os dados do retorno financeiro das ações como base para uma seleção e análise mais rigorosas. Empresas de capital fechado, que não

precisam atender aos mesmos padrões contábeis e de transparência, não fornecem oportunidade para uma análise comparativa direta, de desempenho. A decisão de restringir nosso conjunto de análise aos rankings da *Fortune* tem uma desvantagem evidente: limita nossa análise às empresas estabelecidas nos Estados Unidos. Concluímos, no entanto, que um maior rigor no processo seletivo – viabilizado pelo fato de utilizarmos apenas empresas abertas dos Estados Unidos, que obedecem a um padrão comum de divulgação de informações (dados do retorno do investimento em ações) – tinha mais valor para o estudo do que os benefícios de um conjunto internacional de dados.

Segundo corte: de 1.435 empresas para 126

Nosso próximo passo foi utilizar os dados do Centro de Pesquisa de Preços de Ações da Universidade de Chicago (CRSP) para fazer a seleção final das empresas "feitas para vencer". Precisávamos, no entanto, de um método para reduzir o número de empresas a um total gerenciável. Utilizamos os dados de taxas de retorno publicados pela *Fortune* para diminuir a lista de empresas candidatas. A *Fortune* calcula o retorno para os investidores em 10 anos, para cada empresa da lista, desde 1965. Munidos desses dados, reduzimos o número de empresas de 1.435 para 126. Filtramos a relação ainda mais, de modo que incluíssemos apenas empresas que tivessem apresentado retornos substancialmente superiores à média, nos períodos compreendidos entre 1985 e 1995, 1975 a 1995 e 1965 a 1995. Procuramos também empresas que tivessem apresentado um padrão de retornos superiores à média, precedidos por retornos na média ou abaixo da média. Mais especificamente, as 126 empresas selecionadas passaram em *qualquer um* dos seguintes critérios:

Critério 1: o retorno total anual acumulado para os investidores, no período 1985-1995, excedeu em 30% o retorno médio anual acumulado para os investidores mencionado na *Fortune* para os setores de Indústria & Serviços no mesmo período (ou seja, o retorno total excedeu o retorno médio em 1,3 vez), e a empresa apresentou provas de desempenho dentro da média, ou inferior à média, nas duas décadas anteriores (1965-1985).

Critério 2: o retorno total anual acumulado para os investidores, no período 1975-1995, excedeu em 30% o retorno médio anual acumulado para os investidores mencionado na *Fortune* para os setores de Indústria & Serviços no mesmo período (ou seja, o retorno total excedeu o retorno médio em 1,3 vez), e a empresa apresentou provas de desempenho dentro da média, ou inferior à média, na década anterior (1965-1975).

Critério 3: o retorno total anual acumulado para os investidores, no período 1965-1995, excedeu em 30% o retorno médio anual acumulado para os investidores mencionado na *Fortune* para os setores de Indústria & Serviços no mesmo período, 1965-1985 (ou seja, o retorno total excedeu o retorno médio em 1,3 vez). As listas da *Fortune* não contêm retornos dos 10 anos anteriores a 1965, então decidimos incluir no conjunto inicial todas as empresas de melhor desempenho ao longo do período de 30 anos.

Critério 4: as empresas fundadas depois de 1970, cujos retornos totais para os investidores, ao longo dos períodos de 1985 a 1995 ou de 1975 a 1995, excederam em 30% o retorno médio para os investidores mencionado na *Fortune* para os setores de Indústria & Serviços (ou seja, o retorno total excedeu o retorno médio em 1,3 vez), mas que não preencheram os critérios anteriores em função da falta de dados nas listas da *Fortune* em décadas anteriores. Isso nos permitiu analisar mais de perto qualquer empresa que tenha tido bom desempenho nas últimas décadas, mas que não tivesse sido incluída antes nas listas da *Fortune*. O corte de 1970 nos permitiu também identificar e eliminar todas as empresas com histórias curtas demais para serem verdadeiras empresas de transição.

Terceiro corte: de 126 empresas para 19

Pesquisando os bancos de dados de pesquisa do CRSP, analisamos os retornos acumulados de investimento em ações de cada empresa candidata em relação ao mercado, para encontrar o padrão de retorno acionário "feito para vencer". Qualquer empresa que atendesse a *um* dos critérios de eliminação do terceiro corte foi riscada nesse estágio.

CRITÉRIOS DE ELIMINAÇÃO NA ETAPA DO TERCEIRO CORTE

Qualquer empresa que atendesse a um dos seguintes critérios de eliminação foi cortada nesse estágio.

A terminologia utilizada nos critérios de eliminação na etapa do terceiro corte é:

Ano T: ano que designamos como o ponto em que o desempenho começou a apresentar tendência de ascensão – o "ano da transição", com base na época em que os retornos acionários reais exibiram um movimento visível de alta.

Período X: período imediatamente anterior ao ano T, no qual foi *observado* um desempenho "bom" em relação ao mercado.

Período Y: período imediatamente posterior ao ano T, com desempenho substancialmente superior ao do mercado.

Critério de eliminação #1: a empresa apresenta uma tendência contínua de alta em relação ao mercado, ao longo de todo o período abarcado pelos dados do CRSP – não apresenta um "período X".

Critério de eliminação #2: a empresa apresenta uma ascensão de estável a gradual, em relação ao mercado. Não há uma mudança evidente que caracterize desempenho em nível de ruptura.

Critério de eliminação #3: a empresa apresenta uma transição, mas um “período X” inferior a 10 anos. Em outras palavras, os dados da média de desempenho pré-transição não eram tão longos para caracterizar uma transição fundamental. Em alguns casos, parecia que a empresa tinha mais anos de desempenho do tipo “período X” antes do ano da transição, mas as ações começaram a ser negociadas na NASDAQ, NYSE ou AMEX durante o período X; portanto, nossos dados não atingiram um período bastante longo para se constatar a ocorrência ou não de um “período X”.

Critério de eliminação #4: a empresa apresenta uma transição de desempenho péssimo para desempenho na média em relação ao mercado. Em outras palavras, eliminamos situações clássicas de virada, em que a empresa saiu de uma tendência descendente para uma trajetória paralela ao mercado.

Critério de eliminação #5: a empresa apresenta uma transição, mas depois de 1985. As transições de empresa boa para excelente que ocorrem depois de 1985 também poderiam ser legítimas candidatas a empresas “feitas para vencer”. Na época em que concluímos nossa pesquisa, porém, não tínhamos condições de verificar se sua taxa de retorno acionário acumulado em relação ao mercado, em 15 anos, atendia ao critério de três vezes o valor de mercado.

Critério de eliminação #6: a empresa apresenta uma transição para um melhor desempenho, mas ele não é duradouro. Após a ascensão inicial, permanece no mesmo ponto ou cai, em relação ao mercado, ao nível da época em que foi incluída na seleção para figurar no estudo.

Critério de eliminação #7: a empresa apresenta um padrão volátil de retorno – grandes altos e baixos, para cima e para baixo – sem ano T, período X ou período Y claros.

Critério de eliminação #8: um conjunto completo de dados do CRSP anteriores a 1975 não está disponível, o que torna impossível identificar um “período X” verificável de 10 anos.

Critério de eliminação #9: existe um padrão de transição, mas a empresa exibiu um período de desempenho tão espetacular (chegando a valer 20 vezes o valor de mercado) antes do “período X”, o que torna evidente que ela é uma *excelente* empresa que enfrentou dificuldades transitórias, e não uma empresa boa ou medíocre que se tornou excelente. O exemplo clássico é o da Walt Disney.

Critério de eliminação #10: a empresa passa por uma aquisição, fusão ou é desconsiderada como empresa isolada, por outros motivos, na época da análise final.

Critério de eliminação #11: a empresa apresenta uma ligeira transição mas não atinge três vezes o valor de mercado.

RESULTADO DA ANÁLISE DO TERCEIRO CORTE

Empresas adminitidas no segundo corte	**Resultado no terceiro corte**
1 AFLAC, Inc.	Eliminada, critério 3
2 AMP, Inc.	Eliminada, critério 6
3 Abbott Labs	Aceita para análise no quarto corte
4 Albertson’s, Inc.	Eliminada, critério 1
5 Alco Standard, Corp.	Eliminada, critério 3
6 Allegheny Teledyne, Inc.	Eliminada, critério 6
7 ALLTELL Corp.	Eliminada, critério 2

8 American Express Co.	Eliminada, critérios 6 e 7
9 American Stores Co.	Eliminada, critério 6
10 Anheuser-Busch Cos, Inc.	Eliminada, critério 2
11 Applied Materials Inc.	Eliminada, critério 5
12 Archer Daniels Midland Co.	Eliminada, critério 6
13 Automatic Data Processing	Eliminada, critério 1
14 BANC ONE Corp.	Eliminada, critério 6
15 Bank of New York, Inc.	Eliminada, critério 2
16 Barnett Banks	Eliminada, critérios 3 e 6
17 Berkshire Hathaway, Inc.	Eliminada, critério 1
18 Boeing Co.	Eliminada, critério 1
19 Browning-Ferris Industries	Eliminada, critério 3
20 Campbell Soup Co.	Eliminada, critério 2
21 Cardinal Health	Eliminada, critério 8
22 Chrysler	Eliminada, critério 6
23 Circuit City Stores, Inc.	Aceita para análise no quarto corte
24 Coca-Cola Co.	Aceita para análise no quarto corte
25 Colgate-Palmolive	Eliminada, critério 11
26 Comerica, Inc.	Eliminada, critério 3
27 Computer Associates	Eliminada, critério 8
28 Computer Sciences Corp.	Eliminada, critérios 6 e 7
29 ConAgra, Inc.	Eliminada, critério 3
30 Conseco	Eliminada, critério 8
31 CPC International (antes Bestfoods)	Aceita para análise no quarto corte
32 CSX	Eliminada, critério 8
33 Dean Foods Co.	Eliminada, critério 7

Empresas adminitidas no segundo corte	**Resultado no terceiro corte**
34 Dillard's	Eliminada, critério 6
35 Dover Corp.	Eliminada, critérios 3 e 6
36 DuPont	Eliminada, critério 11
37 Engelhard Corp.	Eliminada, critério 2
38 FMC Corp.	Eliminada, critério 7
39 Federal National Mortgage Assn.	Aceita para análise no quarto corte

40 First Interstate Bancorp	Eliminada, critério 2
41 First Union Corp.	Eliminada, critérios 3 e 6
42 Fleet Financial Group Inc.	Eliminada, critério 6
43 Fleetwood Enterprises Inc.	Eliminada, critério 7
44 Forster Wheeler Corp.	Eliminada, critério 6
45 GPU, Inc.	Eliminada, critério 2
46 The Gap, Inc.	Eliminada, critério 8
47 GEICO	Eliminada, critério 10
48 General Dynamics Corp.	Eliminada, critério 7
49 General Electric Co.	Eliminada, critérios 5 e 11
50 General Mills, Inc.	Aceita para análise no quarto corte
51 General Re Corp.	Eliminada, critério 1
52 Giant Foods, Inc.	Eliminada, critério 3
53 Gillette Co.	Eliminada, critério 2
54 Golden West Financial Crop.	Eliminada, critério 8
55 Hasbro, Inc.	Eliminada, critério 6
56 Heinz, H.J. Co.	Aceita para análise no quarto corte
57 Hershey Foods Corp.	Aceita para análise no quarto corte
58 Hewlett-Packard Co.	Eliminada, critério 7
59 Humana, Inc.	Eliminada, critérios 3 e 6
60 Illinois Tool Works, Inc.	Eliminada, critério 2
61 Intel Corp.	Eliminada, critério 1
62 Johnson & Johnson	Eliminada, critérios 6 e 7
63 Johnson Constrols, Inc.	Eliminada, critério 6
64 Kellogg Co.	Aceita para análise no quarto corte
65 Kroger Company	Eliminada, critérios 3 e 6
66 KeyCorp	Eliminada, critério 3
67 Kimberly-Clark Corp.	Aceita para análise no quarto corte
68 Kroger Company	Aceita para análise no quarto corte
69 Eli Lilly and Co.	Eliminada, critério 2

Empresas adminitidas no segundo corte	**Resultado no terceiro corte**
70 Loews Corp.	Eliminada, critérios 3 e 6

71 Loral Corp.	Eliminada, critério 7
72 Lowe's Companies, Inc.	Eliminada, critério 2
73 MCI Communications Corp.	Eliminada, critério 7
74 Mapco, Inc.	Eliminada, critérios 3 e 6
75 Masco Corp.	Eliminada, critérios 3 e 6
76 Mattel	Eliminada, critérios 3 e 6
77 McDonald's Corp.	Eliminada, critério 7
78 Melville	Eliminada, critério 10
79 Merck & Co., Inc.	Eliminada, critério 1
80 Mobil Corp.	Eliminada, critério 2
81 Monsanto Company	Eliminada, critérios 4 e 5
82 Motorola. Inc.	Eliminada, critério 1
83 Newell Company	Eliminada, critérios 3 e 6
84 Nike, Inc.	Eliminada, critérios 1 e 7
85 Norwast Corp.	Eliminada, critério 5
86 Nucor Corp.	Aceita para análise no quarto corte
87 Olsten Corp.	Eliminada, critérios 1 e 7
88 Owens-Corning	Eliminada, critério 2
89 PACCAR, Inc.	Eliminada, critério 2
90 PacifiCare Health Systemns	Eliminada, critério 8
91 Pepsico, Inco.	Aceita para análise no quarto corte
92 Pfizer, Inc.	Eliminada, critério 1
93 Phelps Dodge Corp.	Eliminada, critério 2
94 Philip Morris Co., Inc.	Aceita para análise no quarto corte
95 Pitney Bowes Inc.	Aceita para análise no quarto corte
96 Procter & Gamble Co.	Eliminada, critérios 2 e 5
97 Progressive Corp.	Eliminada, critérios 1 e 3
98 Raytheon Co.	Eliminada, critério 6
99 Reebok	Eliminada, critério 8
100 Republic New York	Eliminada, critérios 3 e 6
101 Rockwell International Corp.	Eliminada, critérios 3 e 6
102 SCI Systems. Inc.	Eliminada, critério 7
103 SAFECO Corp.	Eliminada, critério 2

104 Sara Lee Corp.	Aceita para análise no quarto corte
105 Schering-Plough Corp.	Eliminada, critério 7

Empresas adminitidas no segundo corte	**Resultado no terceiro corte**
106 ServiceMaster Co.	Eliminada, critério 7
107 Shaw Products Co.	Eliminada, critérios 3 e 6
108 Sonoco Products Co.	Eliminada, critérios 3 e 6
109 Southwest Airlines Co.	Eliminada, critério 1
110 State Street Boston Corp.	Eliminada, critério 3
111 Sun Trust Banks	Eliminada, critério 8
112 SYSCO Corp.	Eliminada, critérios 3 e 6
113 Tandy Corp.	Eliminada, critério 6
114 Tele-Communications, Inc.	Eliminada, critérios 3 e 6
115 Turner Broadcasting	Eliminada, critério 8
116 Tyco International Ltd.	Eliminada, critérios 2 e 6
117 Tyson Foods, Inc.	Eliminada, critérios 1 e 3
118 Union Carbide Corp.	Eliminada, critério 6
119 U.S. Bancorp	Eliminada, critério 2
120 VF Corp.	Eliminada, critério 6
121 Wal-Mart Stores Inc.	Eliminada, critério 1
122 Walgreens Co.	Aceita para análise no quarto corte
123 Wal Disney	Eliminada, critério 9
124 Warner-Lambert Co.	Eliminada, critérios 6 e 7
125 Wells Fargo & Co.	Aceita para análise no quarto corte
126 Winn-Dixie Stores, Inc.	Eliminada, critério 7

Quarto corte: de 19 empresas a 11 empresas “feitas para vencer”

Queríamos encontrar *empresas* que passaram por uma transição, não setores industriais; estar simplesmente no setor certo, no momento certo, não qualificaria uma empresa para figurar no estudo. Para separar as transições de setores das transições de empresas, decidimos repetir a análise do CRSP em relação às 19 empresas restantes – só que, dessa vez, contra um índice composto do setor, e não contra a média de mercado. As empresas que apresentaram uma transição em relação ao seu setor seriam selecionadas para figurar no conjunto final a ser estudado.

Para cada uma das 19 empresas restantes, voltamos no tempo, ao longo dos segmentos industriais do *Standard & Poor's Analyst's Handbook*, e criamos um conjunto de empresas do setor *na época da transição* (num período de cinco anos). Em seguida, obtivemos dados do CRSP do retorno acionário de todas as empresas naquele segmento. Se a empresa tivesse múltiplas linhas de negócio no setor, utilizávamos dois testes separados para o setor. Depois, criamos um índice de retornos acumulados do setor, contra o qual mapeamos os retornos acumulados da empresa em transição. Isso nos permitiu identificar e eliminar do estudo qualquer empresa que não apresentasse o padrão de transição relativo ao seu setor.

Mediante a análise do setor, eliminamos oito empresas. Sara Lee, Heinz, Hershey, Kellogg, CPC e General Mills exibiram um impressionante movimento ascendente em relação à média do mercado por volta de 1980, mas nenhuma dela apresentou qualquer movimento em relação ao setor alimentício. A Coca-Cola e a Pepsi exibiram um fortíssimo movimento ascendente em relação à média do mercado por volta de 1960 e novamente em 1980, mas nenhuma das duas apresentou movimento ascendente em relação ao setor de bebidas. Terminamos, portanto, com 11 empresas que passaram pelos quatro cortes e foram selecionadas para figurar no estudo de pesquisa. (Observação: na época da seleção inicial para o estudo, três dessas empresas – a Circuit City, a Fannie Mae e a Wells Fargo – ainda não tinham 15 anos completos de dados sobre retorno acionário acumulado. Continuamos a monitorar os dados até elas atingirem T + 15 anos, para ter certeza de que elas iriam atender ao padrão de desempenho de três vezes a média do mercado durante 15 anos. Todas as três conseguiram – e continuaram no estudo.)

APÊNDICE 1.B

SELEÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO DE COMPARAÇÃO DIRETA

PROCESSO DE SELEÇÃO DO GRUPO DE COMPARAÇÃO DIRETA

O objetivo da análise por comparação direta é criar algo que esteja o mais próximo possível de um experimento controlado. A ideia é simples: ao encontrar empresas com aproximadamente o mesmo tempo de existência e que tiveram oportunidades, linha de atuação e perfil de sucesso semelhantes aos das empresas "feitas para vencer", na época da transição destas de boa a excelente, foi possível conduzir uma análise comparativa direta em nossa pesquisa, para detectar as variáveis *diferenciadoras* responsáveis pela transição para a excelência. Nosso objetivo era encontrar empresas que *poderiam ter feito* o que as empresas "feitas para vencer" fizeram e, no entanto, fracassaram – e depois perguntar: o que aconteceu de diferente? Fizemos, de modo sistemático e metódico, a coleta e a pontuação de todas as candidatas óbvias à comparação direta com cada empresa "feita para vencer", utilizando os seis critérios que se seguem:

Compatibilidade do negócio: na época da transição da empresa "feita para vencer", a empresa candidata à comparação direta tinha produtos e serviços semelhantes aos oferecidos por ela.

Compatibilidade de porte: na época da transição, a empresa candidata à comparação direta era mais ou menos do mesmo tamanho que a empresa "feita para vencer". Aplicamos uma matriz de pontuação coerente, baseada no coeficiente da divisão da receita da empresa candidata pela receita da empresa "feita para vencer", na época da transição.

Compatibilidade de tempo de existência: a empresa candidata à comparação direta foi fundada na mesma época que a empresa "feita para vencer". Aplicamos uma matriz de pontuação coerente, baseada numa taxa calculada de tempo de vida da empresa candidata à comparação direta, em relação à empresa "feita para vencer".

Compatibilidade do gráfico acionário: o gráfico de retorno acumulado do investimento em ações da candidata à comparação direta mal acompanha o padrão da empresa "feita para vencer" até o ponto de transição, em que a trajetória das duas se

separa; daí em diante, a empresa “feita para vencer” supera a empresa de comparação direta.

Teste conservador: na época da transição da empresa “feita para vencer”, a empresa candidata à comparação direta era *mais* bem-sucedida do que ela: maior, mais lucrativa, com posição mais forte no mercado e melhor reputação. Trata-se de um teste crítico, que trabalha contra nossas empresas “feitas para vencer”.

Validação de face: isso leva em conta dois fatores: (1) a candidata à comparação direta está numa linha de negócio similar, na época de sua seleção para figurar no estudo; e (2) a candidata à comparação direta é menos bem-sucedida que a empresa “feita para vencer” na época de sua seleção para figurar no estudo.

Dessa forma, o teste conservador e a validação de face trabalham juntos: o teste conservador assegura que a empresa de comparação direta era *mais forte* do que a empresa “feita para vencer” *no ano da transição desta última* e *mais fraca* do que ela *na época de sua seleção para figurar no estudo*.

Estabelecemos uma pontuação para cada candidata à comparação direta em cada um dos seis critérios anteriores, numa escala de 1 a 4, em que:

4 = A candidata à comparação direta se enquadra muito bem nos critérios – não há questões ou itens de qualificação pendentes.

3 = A candidata à comparação direta se enquadra razoavelmente bem nos critérios – existem problemas menores ou itens de qualificação que impedem que ela receba nota 4.

2 = A candidata à comparação direta se enquadra precariamente nos critérios – há problemas e preocupações consideráveis.

1 = A candidata à comparação direta não se enquadra nos critérios.

A lista que se segue apresenta as empresas de comparação direta relacionadas a cada uma das empresas “feitas para vencer”, com sua pontuação média nos seis critérios. A candidata escolhida para comparação direta aparece no topo de cada lista.

Abbott	
Upjohn	4,00
Richardson=Merrill	3,25
G.D. Searle & Co.	3,00
Sterliong Drugs	2,83
Schering-Plough	2,70
Bristol-Meyers	2,67

Norwich	2,67
Parke-Davis	2,40
SmithKline Beecham	2,33
Pfizer	2,33
Warner-Lambert	2,17

Circuit City

Silo	3,40
Tandy	3,25
Best Buy	1,83

Fannie Mae

Great Western Financial Corp.	2,83
Sallie Mae	2,67
Freddie Mac	2,50
H.F. Ahmanson & Co.	2,33
Housebold International	2,33
Continental Bancorp	2,20
First Charter	1,60

Gillette

Warner-Lambert	2,67
Avon	2,50
Procter & Gamble	2,33
Unilever	2,33
International Flavors & Fragrances	2,33
Revlon	2,33
The Clorox Company	2,33
Colgate-Palmolive	2,25
Cheesebrough_Ponds	2,00
Bic	1,50
Alberto_Culver	1,50
American Safety Razor	1,50

Purex Corporation	1,00
Fabergé	1,00

Kimberly-Clark

Scott Paper Company*	3,50
The Mead Corporation	3,50
Crown Zellerbach	3,25
St. Regis Paper Company	3,13
International Paper	2,92
Union Camp Corporation	2,67
Georgia-Pacific	2,50
The Westvaco Corporation	2,50

* A Scott Paper foi selecionada em função de ser um concorrente mais direto, na época em que a transição se desenrolava.

Kroger

A&P	3,17
Safeway	2,58
Winn-Dixie	2,50
American Stores	2,42
Giant Foods, Inc.	2,33
Jewel	2,25
Albertson’s	2,08
Food Fair	1,50
Grand Union	1,00

Nucor

Bethlem Steel Corporation	3,00
Inland Steel Industries, Inc.*	3,00
USX	2,92
National Steel Corporation	2,60
Florida Steel	2,50
Northwestern Steel and Wire Co.	2,40

The Interlake Corporation	2,00
Allegheny Teledyne	1,83
Republic Steel Corporation	1,75
Lykes Corporation	1,60
Wheeling	1,50

*A Inland Steel teve maior pontuação apenas na categoria de compatibilidade de tempo de existência. A Bethlehem teve pontuação maior em compatibilidade conservadora e validação de face, portanto, selecionamos a Bethlehem no desempate.

Philip Morris

R. J. Reynolds Tobacco	3,50
American Tobacco	3,40
Liggett Group, Inc.	3,25
Lorillard Industries	3,20

Pitney Bowes

Addressograph-Multigraph	3,42
Burroughs (atualmente Unysis)	2,83
Smith-Corona	2,58
Xerox	2,33
NCR	2,25
IBM	2,00
Control Data	1,33

Walgreens

Eckerd	3,42
Revco D. S., Inc.	2,67
Rite Aid Corporation	2,17

Wells Fargo

Bank of America	3,33
First Chicago	3,17
NationsBank	3,17
Mellon	3,00

Continental Illinois	3,00
Bank of Boston	2,83
First Interstate	2,25
Norwest	2,17
First Pennsylvania	2,00
Interfirst	1,75

APÊNDICE 1.C

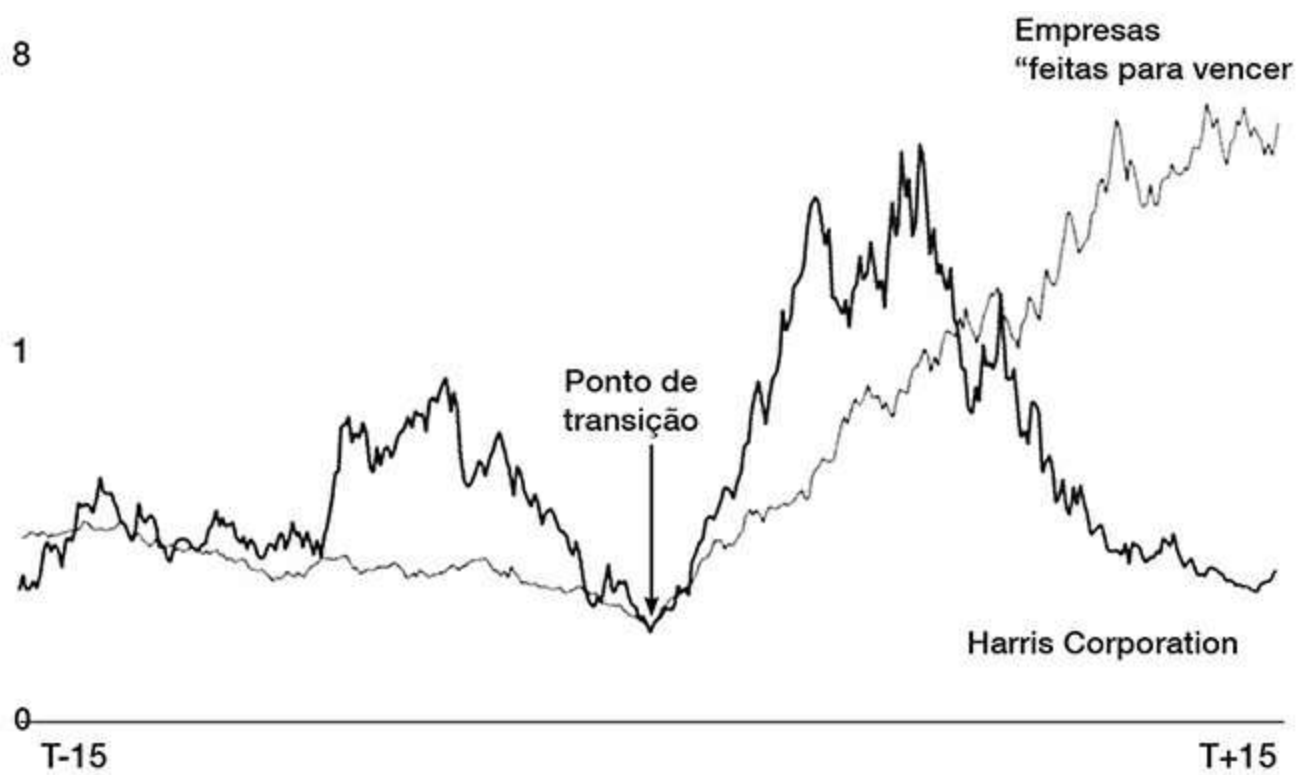
COMPARAÇÕES QUE NÃO SE SUSTENTAM

Comparação não sustentada	Número de anos de ascensão*	Taxa de retorno acionário acumu lado em relação ao mercado geral de ações nos anos de ascensão	Taxa de retorno acionário acumu lado em relação ao mercado geral de ações nos 10 anos seguintes**
Burroughs	10,08	13,76	0,21
Chrysler	5,67	10,54	0,69
Harris	6,42	6,63	0,16
Hasbro	6,33	35,00	0,63
Rubbermaid	10,83	6,97	0,31***
Teledyne	9,42	17,95	0,22
Média	7,92	12,15	0,26
Média não susten tada	8,125	15,14	0,37
Média "feita para vencer", ao longo do período análogo		4,91****	2,02*****

*Esse é o número de anos compreendidos entre o momento inicial da transição e o pico, quando a comparação não se sustenta e a empresa começa a cair novamente em relação ao mercado.
** Sempre que a taxa de retorno acionário acumulado em relação ao mercado geral for inferior a 1,0, isso indica um declínio do valor em relação ao mercado. Por exemplo, se a taxa for 0,20, então, para cada dólar que você investir na empresa, o retorno cai 80% abaixo do que teria ganho se tivesse investido aquele mesmo dólar no mercado, ao longo do mesmo período.
*** Os dados da Rubbermaid vão até 7,17 anos após o pico, ponto em que a empresa foi comprada.
**** Calculado da seguinte forma: para cada empresa "feita para vencer", calcular a taxa de retorno acionário acumulado em relação ao mercado geral a partir do momento em que começa a transição, até 8,125 anos (8,125 é o ciclo médio de ascensão das empresas que não sustentaram uma comparação), e depois calcular a média de todas as 11 empresas "feitas para vencer" em T + 8,125 (investir um dólar no mercado e na empresa, na data de transição, e retirá-lo em T + 8,125).
***** Para cada empresa "feita para vencer", calcular a taxa de retorno acionário acumulado em relação ao mercado geral de T + 8,125 a T + 18,125, e tirar a média das 11 empresas "feitas para vencer" em T + 18,125 (invista um dólar no mercado e um dólar na empresa em T + 8,125 e retire-o em T + 18,125). Se os dados de uma empresa se encerram antes de T + 18,125, usar a última célula de dados disponível na média. Para a Wells Fargo, usamos a última célula antes da fusão da Norwest em 1998 (30/10/1988).

O gráfico que se segue mostra um padrão clássico de comparação não sustentada.

Harris Corporation: uma clássica comparação não sustentada
Taxa de retorno acionário acumulado em relação ao mercado acionário geral

8
1
0
Empresas
“feitas para vencer
Ponto de
transição
Harris Corporation
T-15
T+15

APÊNDICE 1.D

VISÃO GERAL DAS ETAPAS DA PESQUISA

Uma vez selecionadas as 28 empresas (11 "feitas para vencer", 11 do grupo de comparação direta e seis do grupo de comparação não sustentada), a equipe de pesquisa realizou as seguintes etapas e análises:

DOCUMENTOS DE CODIFICAÇÃO DAS EMPRESAS

Cada membro da equipe ficou responsável por identificar e reunir artigos e matérias publicadas sobre uma empresa específica. Esse material incluía:

1. Os principais artigos publicados sobre a empresa ao longo de toda a trajetória, em fontes mais gerais como *Forbes*, *Fortune*, *Business Week*, *The Wall Street Journal*, *Nation's Business*, *The New York Times*, *U. S. News*, *The New Republic*, *Harvard Business Review*, *The Economist*, e também artigos de fontes específicas do setor de atividade ou do tema abordado.
2. Materiais obtidos diretamente das empresas – sobretudo livros, artigos, palestras dos executivos, publicações internas, relatórios anuais e outros documentos internos.
3. Livros escritos sobre o setor, sobre a empresa e/ou seus líderes, publicados pela própria empresa ou por observadores externos.
4. Estudos de casos das faculdades de Administração e análises do setor.
5. Materiais de referência da área de negócios ou do setor de atividade, tais como o *Biographical Dictionary of American Business Leaders*, *International Directory of Company Histories*, *Hoover's Handbook of Companies*, *Development of American Industries* e fontes similares.
6. Relatórios anuais, declarações para procuração, relatórios de analistas e quaisquer outros materiais disponíveis sobre a empresa, particularmente durante o período de transição.

Daí em diante, o pesquisador responsável pelos dados da empresa codificava todas as informações num "documento codificador", organizado de acordo com as categorias

que se seguem, num procedimento cronológico que vinha desde a fundação da empresa até a atualidade.

Categoria de codificação 1 – Procedimentos organizacionais: itens "áridos", tais como estrutura organizacional, políticas e procedimentos, sistemas, gratificações e incentivos, base acionária.

Categoria de codificação 2 – Fatores sociais: itens "leves", tais como a cultura da empresa, políticas e práticas de pessoal, normas, rituais, mito e folclore, dinâmicas de grupo, estilo gerencial e correlatos.

Categoria de codificação 3 – Estratégia de negócio, processo estratégico: elementos principais da estratégia da empresa. O processo de definição da estratégia. Incluem-se aqui as fusões e aquisições significativas.

Categoria de codificação 4 – Mercados, concorrentes e o ambiente: aspectos significativos do ambiente externo e competitivo da empresa – principais concorrentes, atividades relevantes dos concorrentes, principais movimentos de mercado, eventos nacionais e internacionais de monta, controles governamentais, questões estruturais do setor de atividade, mudanças tecnológicas radicais e correlatos. Incluem-se aqui os dados sobre a relação da empresa com Wall Street.

Categoria de codificação 5 – Liderança: líderes da empresa – executivos principais, CEOs, presidentes, membros do conselho. Dados de interesse sobre a sucessão dos líderes, estilos de liderança etc.

Categoria de codificação 6 – Produtos e serviços: produtos e serviços importantes na história da empresa.

Categoria de codificação 7 – Ambiente físico e localização: aspectos relevantes em relação à forma de a empresa gerenciar o espaço físico: *layout* de fábricas e escritórios, novas unidades etc. Incluem-se, aqui, quaisquer decisões importantes com respeito à localização geográfica de partes-chave da empresa.

Categoria de codificação 8 – Uso da tecnologia: a forma como a empresa usou a tecnologia: tecnologia de informação, processos e equipamentos no estado da arte, configurações avançadas dos postos de trabalho e itens correlatos.

Categoria de codificação 9 – Visão – Valores centrais, objetivos fundamentais e MAADs (metas audaciosas, arriscadas e desafiadoras): essas variáveis estavam presentes? Em caso afirmativo, como é que elas surgiram? A organização possuía essas variáveis em determinados momentos de sua história e em outros não? Que papel desempenhavam? Em caso de haver valores centrais e objetivos fortes, eles permaneceram intactos ou se diluíram?

Categoria de codificação 10A (somente para as empresas do grupo de comparação direta) – Atividades de mudança/transição durante a época de transição da empresa

"feita para vencer" correspondente: principais tentativas de transformar a empresa e estimular uma transição, durante os 10 anos anteriores e os 10 anos subsequentes à data da transição da empresa "feita para vencer" correspondente.

Categoria de codificação 10B (somente para as empresas do grupo de comparação não sustentada) – Era da tentativa de transição: nos 10 anos que a antecederam, e durante o "período da tentativa de transição", principais iniciativas de mudança/transição e atividades de apoio conduzidas pela empresa.

Categoria de codificação 11 (somente para as empresas do grupo de comparação não sustentada) – Declínio pós-transição: nos 10 anos que se seguiram à era da tentativa de transição, principais fatores que parecem ter contribuído para que a empresa não conseguisse sustentar sua transição.

ANÁLISE DA PLANILHA FINANCEIRA

Realizamos extensas análises financeiras de cada uma das empresas, examinando todas as variáveis financeiras em 980 anos combinados de dados (35 anos, em média, por empresa, para todas as 28 companhias presentes no estudo). Isso incluía reunir toda a receita bruta e os dados dos balanços, e examinar a seguintes variáveis, ao longo das décadas anteriores e posteriores à transição:

Vendas totais em dólares – valores nominais e reais (ajustados pela inflação);
crescimento das vendas;
crescimento dos lucros;
margem de lucro;
retorno de vendas;
vendas por empregado, em dólares (nominal e real);
lucro por empregado, em dólares (nominal e real);
propriedade, planta e equipamentos;
índice de pagamento de dividendos;
despesas com vendas, gerais e administrativas, como percentual das vendas;
pesquisa e desenvolvimento como percentual das vendas;
prazo médio de recebimento, em dias;
índice de movimentação de estoques;
retorno sobre o patrimônio;
relação endividamento/patrimônio;
relação endividamento/patrimônio, no longo prazo;
despesas com juros como percentual de vendas;
alto preço da ação em relação a rendimento por ação;

baixo preço das ações em relação ao rendimento por ação;
preço médio das ações em relação ao rendimento por ação.

ENTREVISTAS COM EXECUTIVOS

Entrevistamos a alta gerência e os membros do conselho, concentrando-nos nas pessoas que ocuparam os cargos durante a era da transição. Transcrevemos todas as entrevistas e sintetizamos os dados na forma de descobertas pela análise do conteúdo.

EMPRESA E NÚMERO DE ENTREVISTAS REALIZADAS

Abbott	8
Circuit City	8
Fannie Mae	10
Gillette	6
Kimberly-Clark	7
Kroger	6
Nucor	7
Philip Morris	6
Pitney Bowes	9
Walgreens	8
Wells Fargo	9
Total	84

Perguntas da entrevista

Gostaria que nos desse uma rápida visão geral de sua participação na empresa – tempo de envolvimento, número de anos e principais responsabilidades.

Em sua opinião, quais são os cinco principais fatores que contribuíram para, ou provocaram, o movimento ascendente no desempenho da empresa durante o período compreendido entre os 10 anos antes da transição e os 10 anos após a transição?

Agora, vamos considerar cada um desses cinco fatores. Gostaria que você atribuísse um total de 100 pontos a eles, de acordo com sua importância global no processo de transição (são 100 pontos no total, a serem distribuídos entre os cinco fatores).

Poderia se aprofundar um pouco mais nos dois ou três principais fatores? Pode me dar exemplos específicos que ilustrem a importância desse fator?

A empresa tomou a decisão consciente de iniciar uma grande mudança ou transição dentro desse período determinado?

(Em caso de ter sido uma decisão consciente.) Até onde você se lembra, quando foi que a empresa começou a tomar as decisões-chave que levaram à transição (em que ano, aproximadamente)?

(Em caso de ter sido uma decisão consciente.) O que provocou a decisão de empreender uma grande transição?

Ao longo de que processo a empresa tomou decisões-chave e desenvolveu estratégias-chave na fase de transição? Não falo das decisões tomadas, em si, mas da forma como a empresa as tomou.

Qual foi o papel, se houve, de consultores e assessores externos na tomada das decisões-chave?

Numa escala de 1 a 10, qual a confiança que você tinha nas decisões, à época em que foram tomadas, antes de saber qual seria o resultado? (10 significa que você tinha grande confiança nas decisões, acreditando que eram boas e com grandes probabilidades de sucesso; 1 significa que você tinha baixa confiança nas decisões; elas pareciam arriscadas – assim como um jogo de dados.)

(Em caso de confiança igual ou superior a 6.) O que lhe dava esse nível de confiança nas decisões?

Como a empresa conseguiu o engajamento e o alinhamento das pessoas em torno de suas decisões?

Pode citar um exemplo específico de como isso aconteceu? O que você tentou e não deu certo durante a transição?

Como a empresa administrou as pressões de curto prazo de Wall Street, no período em que fazia mudanças de longo prazo e investimentos para o futuro?

Muitas empresas conduzem programas e iniciativas de mudança e, no entanto, seus esforços não produzem resultados duradouros. Um dos aspectos memoráveis da transição das empresas "feitas para vencer" é ser duradoura – não se trata apenas de um movimento ascendente de curto prazo. Consideramos isso extraordinário. O que torna as empresas "feitas para vencer" diferentes? Quais foram os fatores fundamentais para assegurar o caráter duradouro da transição, muito além dos primeiros anos?

Em nosso estudo, vamos comparar a (empresa "feita para vencer" em questão) com a (empresa selecionada para a comparação direta), que atuava no seu setor na época de sua transição e não apresentou uma mudança de desempenho expressiva e duradoura. O que havia de diferente na (empresa "feita para vencer" em questão) e que lhe permitiu concretizar a transição? Outras empresas poderiam ter feito o mesmo que vocês e, no entanto, não fizeram; o que vocês tinham e elas não?

Consegue citar um exemplo particularmente poderoso, ou um retrato de sua experiência, ou observação que, na sua visão, sintetiza a essência da mudança de empresa boa para empresa excelente na (empresa "feita para vencer" em questão)?

Quem você recomendaria enfaticamente que nós entrevistássemos?

- *Equipe gerencial interna, durante e depois da transição.*
- *Membros externos do conselho ou outras pessoas de fora que sejam chave.*

Há alguma pergunta que não fizemos, mas que em sua opinião deveríamos ter feito?

UNIDADES ESPECIAIS DE ANÁLISE

Conduzimos uma série de unidades especiais de análise. Essas unidades foram concebidas para lançar luz sobre a questão da transição de empresa boa para empresa excelente mediante a comparação e, quando possível, quantificação sistemática das variáveis-chave das empresas "feitas para vencer" e as empresas do grupo de comparação direta.

Aquisições e desinvestimentos

Essa unidade de análise procurou entender o papel das aquisições e desinvestimentos na transição de empresa boa para empresa excelente.

Objetivos:

1. Qual é a diferença quantitativa, se houver, entre os períodos anteriores e posteriores à transição, nas empresas “feitas para vencer”?
2. De que forma as empresas “feitas para vencer” diferem das empresas de comparação direta, com respeito às aquisições e aos desinvestimentos? Fundamente suas conclusões com dados.
3. De que forma as empresas “feitas para vencer” diferem das empresas de comparação não sustentada, em relação às aquisições e aos desinvestimentos? Fundamente suas conclusões com dados.

Para fazer essa análise, criamos um banco de dados para cada empresa, ano a ano, que continha:

1. A lista das aquisições realizadas durante o ano e seus atributos financeiros.
2. O número total de aquisições feitas durante o ano.
3. O volume total combinado de todas as aquisições feitas durante o ano.
4. A lista dos desinvestimentos realizados durante o ano e seus atributos financeiros.
5. O número total de desinvestimentos feitos durante o ano.
6. O volume total combinado de todos os desinvestimentos feitos durante o ano.

Utilizando esses dados, fizemos oito análises principais, a saber:

1. Empresas “feitas para vencer”: pré e pós-transição.
2. Empresas “feitas para vencer” *versus* empresas de comparação direta: pré e pós-transição.
3. Empresas com transições não sustentadas: décadas pré e pós-transição.
4. Análise resumida das décadas anteriores e posteriores à transição: empresas “feitas para vencer” *versus* empresas de comparação direta e empresas “feitas para vencer” *versus* empresas de comparação não sustentada.
5. Empresas “feitas para vencer”: da data de transição até o presente.
6. Empresas “feitas para vencer” *versus* empresas de comparação direta: da data da transição até 1998.
7. Comparações não sustentadas: da data da transição até 1998. Faça a mesma análise que foi feita para as empresas “feitas para vencer” – da data de transição até 1998.

8. Resumo, da data de transição até 1998: empresas “feitas para vencer” *versus* empresas de comparação direta e empresas “feitas para vencer” *versus* empresas de comparação não sustentada.

Além disso, essa análise incluiu os aspectos qualitativos das aquisições e desinvestimentos, examinando questões como:

1. Estratégia global de aquisições.
2. Estratégia global para integrar as aquisições.
3. O sucesso final de cada uma das principais aquisições.
4. O sucesso final da estratégia global de aquisições.

Análise do desempenho do setor de atividade

Nessa análise, examinamos o desempenho das empresas em relação ao desempenho de seus respectivos setores de atividade. O objetivo da análise foi determinar se as empresas estavam em setores altamente atrativos na época da transição. Criamos planilhas que quantificavam cada setor em relação à empresa para determinar a relação entre os dois.

Comparamos o setor de atividade de cada uma das empresas “feitas para vencer” com todos os outros setores que apareceram no *Standard & Poor’s Analyst’s Handbook*, ao longo de um período que começava no período de transição e ia até 1995. Utilizamos o seguinte procedimento:

1. Para cada empresa “feita para vencer”, determine todos os setores que estão listados no *Standard & Poor’s Analyst’s Handbook*, desde o ano de transição até 1995.
2. Para cada um desses setores, use os retornos totais, desde o ano de transição da empresa correspondente até 1995, para determinar o percentual de mudança, em termos de retorno total, durante o período que vai do ano da transição até 1995.
3. Classifique os setores de acordo com seu retorno percentual ao longo deste período.

Análise da rotatividade dos executivos

Esta unidade de análise examinou a extensão das mudanças nas equipes executivas nas empresas, durante períodos cruciais de sua história.

Utilizando os *Moody's Company Information Reports*, calculamos a rotatividade nas empresas "feitas para vencer" *versus* as empresas de comparação direta:

- Percentual médio de saída de executivos ao longo da década anterior à transição.
- Percentual médio de ingresso de executivos ao longo da década posterior à transição.
- Percentual médio de rotatividade total, ao longo da década anterior à transição.
- Percentual médio de rotatividade total, ao longo da década posterior à transição.

A mesma análise foi repetida até 1998

Objetivos:

1. Qual é a diferença quantitativa, se houver, na rotatividade e/ou continuidade dos executivos entre os períodos anteriores e posteriores à transição, nas empresas "feitas para vencer"?
2. Como as empresas "feitas para vencer" diferem das empresas de comparação direta, com relação à rotatividade e/ou continuidade dos executivos?
3. Em que as empresas "feitas para vencer" diferem das empresas de comparação não sustentada, com relação à rotatividade e/ou continuidade dos executivos?

Análise da atuação dos CEOs

Analisamos as atuações de um total de 55 CEOs. Para cada grupo de CEOs durante o período de transição, em todos os três conjuntos de empresas ("feitas para vencer", de comparação direta e de comparação não sustentada), fizemos uma análise qualitativa de:

1. Estilo gerencial.
2. Personalidade do executivo.
3. Vida pessoal.
4. O que eles consideravam suas cinco maiores prioridades como CEOs.

Examinamos também, para cada empresa "feita para vencer", de comparação direta e de comparação não sustentada, a experiência do CEO e sua gestão. Começando com os

CEOs que estavam no cargo 10 anos antes do ano de transição, e até o ano de 1997, determinamos:

1. Veio de fora da empresa para ocupar *diretamente* o cargo de CEO (ou seja, foi contratado como CEO)? (Sim ou não.)
2. Número de anos que ficou na empresa, como empregado, antes de se tornar CEO.
3. Idade na época em que se tornou CEO.
4. Ano de início e ano de fim da gestão, no posto de CEO.
5. Número de anos em que ocupou o cargo de CEO.
6. Responsabilidades que tinha imediatamente antes de se tornar CEO.
7. Fatores para a seleção daquela pessoa como CEO (por que foi escolhida como CEO).
8. Nível de formação (particularmente áreas de estudo – por exemplo, direito, administração etc. –, títulos etc.).
9. Experiência profissional e outras experiências (por exemplo, militar) antes de ingressar na empresa.

Compensações pagas aos executivos

Essa unidade examinou as compensações pagas aos executivos em todas as empresas presentes no estudo. Reunimos dados e fizemos uma ampla variedade de análises nas 28 empresas do estudo, de 10 anos antes do ponto de transição até o ano de 1998.

1. Soma de todos os salários e bônus dos executivos e diretores, como percentual líquido, no ano de transição.
2. O total de compensações financeiras do CEO como percentual líquido, no ano de transição.
3. Salário e bônus do CEO como percentual líquido, no ano de transição.
4. Diferença entre o salário e o bônus do CEO e a média dos salários e bônus dos quatro executivos mais importantes, como percentual líquido no ano de transição e no ano de transição mais 10 anos.
5. Média de todos os salários e bônus dos executivos e diretores como percentual líquido, no ano de transição.
6. Soma de todos os salários mais bônus de todos os executivos e diretores no ano de transição.
7. Soma de todos os salários mais bônus de todos os executivos e diretores como percentual de vendas, no ano de transição.

8. Soma de todos os salários mais bônus de todos os executivos e diretores como percentual dos ativos, no ano de transição.
9. Compensação financeira total dos quatro executivos mais importantes como percentual líquido, no ano de transição.
10. Salários e bônus dos quatro executivos mais importantes como percentual líquido no ano de transição.
11. Média dos salários e bônus de todos os executivos e diretores no ano de transição.
12. Salário e bônus do CEO como percentual da renda líquida.
13. A diferença entre os salários e bônus do CEO e a média dos salários e bônus dos quatro executivos mais importantes.
14. A diferença entre os salários e bônus do CEO e a média dos salários e bônus dos quatro executivos mais importantes, como percentual das vendas.
15. A diferença entre os salários e bônus do CEO e a média dos salários e bônus dos quatro executivos mais importantes, como percentual da renda líquida.
16. A média dos salários e bônus de todos os executivos e diretores como percentual de vendas, no ano da transição.
17. A média dos salários e bônus de todos os executivos e diretores como percentual da renda líquida, no ano da transição.
18. A soma dos salários mais bônus de todos os executivos e diretores como percentual da renda líquida, no ano da transição.
19. A compensação financeira total do CEO como percentual da renda líquida, no ano da transição.
20. Valor das ações transferidas anualmente ao CEO, como percentual líquido, no ano da transição.
21. Valor das ações transferidas anualmente aos quatro executivos mais importantes, como percentual das vendas, no ano da transição.
22. Valor das ações transferidas anualmente aos quatro executivos mais importantes, como percentual dos ativos, no ano da transição.
23. Valor das ações transferidas anualmente aos quatro executivos mais importantes, como percentual líquido, no ano da transição.
24. Salário e bônus do CEO como percentual de vendas, na transição mais 10 anos.
25. Salários e bônus dos quatro executivos mais importantes como percentual de vendas, no ano da transição mais 10 anos.

Objetivos:

1. Qual é a diferença quantitativa, se houver, nos períodos anteriores e posteriores à transição, nas empresas “feitas para vencer”?
2. Em que as empresas “feitas para vencer” diferem das empresas de comparação direta, no que toca às compensações pagas aos executivos?
3. Em que as empresas “feitas para vencer” diferem das empresas de comparação não sustentada, no que toca às compensações pagas aos executivos?

O papel das demissões

Nesta unidade de análise, procuramos examinar as empresas “feitas para vencer”, as empresas de comparação direta e as empresas de comparação não sustentada, em busca de indícios de demissões em massa como tática consciente e relevante, na tentativa de melhorar o desempenho delas. Assim, examinamos:

1. Número total de empregados ano a ano, de 10 anos antes da transição até 1998.
2. Evidência de demissões em massa como tática consciente e relevante, na tentativa de melhorar o desempenho das empresas, durante os 10 anos anteriores e os 10 anos posteriores à data da transição.
3. Se houve demissões em massa, calcula-se o número de pessoas demitidas, em termos absolutos e como percentual da força de trabalho total.

Análise da composição acionária

O objetivo dessa análise foi determinar se existem diferenças importantes entre a composição acionária das empresas “feitas para vencer”, na época da transição, e a das empresas de comparação direta. Examinamos:

1. A presença de grandes blocos e grupos de acionistas.
2. O grau da participação acionária dos integrantes do conselho.
3. O grau da participação acionária dos executivos.

Análise da exposição na mídia

Essa unidade examinou o nível de “exposição na mídia” das empresas “feitas para vencer”, empresas de comparação direta e empresas de comparação não sustentada.

Para o período compreendido entre os 10 anos anteriores e os 10 anos posteriores à "data de transição" de cada uma das empresas relacionadas, analisamos:

1. O número total de artigos publicados sobre a empresa, nas décadas anteriores e posteriores à transição e nas duas décadas combinadas.
2. O número total de "artigos especiais" sobre a empresa, nas décadas anteriores e posteriores à transição e nas duas décadas combinadas.
3. O número total de artigos que falam explicitamente numa "transição", "recuperação", "virada", "transformação" em curso na empresa, nas décadas anteriores e posteriores à transição e nas duas décadas combinadas.
4. O número total de "artigos altamente positivos", número de "artigos neutros" (de ligeiramente negativos a ligeiramente positivos) e número de "artigos altamente negativos" publicados nas décadas anteriores e posteriores à transição e nas duas décadas combinadas.

Análise do papel da tecnologia

Essa unidade analisou o papel da tecnologia, na maior parte com base nas entrevistas com os executivos e nas fontes de material escrito:

1. Pioneirismo na aplicação de tecnologia.
2. O *timing* da tecnologia.
3. Critérios para seleção e uso de tecnologias específicas.
4. O papel da tecnologia no declínio das empresas de comparação direta.

MODELOS DE ANÁLISE COMPARATIVA

Finalmente, além de tudo o que citamos até aqui, montamos algumas estruturas de análises comparativas, à medida que caminhávamos ao longo do projeto. Foram análises menos detalhadas do que as outras que relacionamos, embora todas elas tenham derivado diretamente das provas de pesquisa. Essas análises incluíram:

- A utilização de movimentos corporativos ousados. Processo corporativo evolutivo *versus* revolucionário.
- Classe executiva *versus* ambiente igualitário.
- Causa do declínio de empresas que um dia foram excelentes.
- Análise dos três círculos e de sua adequação aos valores e objetivos essenciais da empresa.

- Extensão do período de construção, antes da ruptura.
- *Timing* do conceito do porco-espinho em relação à data da ruptura.
- Análise do negócio principal *versus* o conceito do porco-espinho.
- Análise da sucessão e dos índices de sucesso dos sucessores.
- O papel da liderança no declínio das empresas de comparação direta que um dia foram excelentes.

APÊNDICE 2.A

ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE CEOs DA CASA E DE FORA

As tabelas que se seguem apresentam o número total de CEOs que vieram de dentro da empresa *versus* os CEOs que vieram de fora, em cada uma das empresas que figuram no estudo. Em cada empresa "feita para vencer", fizemos essa distinção para todos os CEOs, de 10 anos antes da data da transição até 1998. Nas empresas de comparação direta, fizemos o mesmo, utilizando a data de transição da empresa correspondente "feita para vencer". Em cada empresa de comparação não sustentada, examinamos o período compreendido entre 10 anos antes da data de sua tentativa de transição e o ano de 1998, e classificamos os CEOs. Consideramos "externo" qualquer CEO que estivesse na empresa há um ano ou menos, ocupando outro cargo, ou que tivesse sido contratado para ser o CEO.

Empresas "feita para vencer"	Número de CEOs	Número de CEOs externos	% de CEOs externos
Abbott	6	0	0%
Circuit City	3	0	0%
Fannie Mae	4	2	50%
Gillette	3	0	0%
Kimberly-Clark	4	0	0%
Kroger	4	0	0%
Nucor	2	0	0%
Philip Morris	6	0	0%
Pitney Bowes	4	0	0%
Walgreens	3	0	0%
Wells Fargo	3	0	0%
Total	42	2	4,76%

Empresas de comparação direita	Número de CEOs	Número de CEOs externos	% de CEOs externos

Upjohn	6	2	33%
Silo	6	4	67%
Great Western	3	0	0%
Warner-Lambert	5	1	20%
Scott Paper	5	1	20%
A&P	7	2	29%
Bethlehem Steel	6	0	0%
R.J. Reynolds	9	3	33%
Addressograph	10	7	70%
Eckerd	3	0	0%
Bank of America	5	0	0%
Total	65	20	30,77%

Empresas de comparação não sustentada	**Número de CEOs**	**Número de CEOs externos**	**% de CEOs externos**
Burroughs	6	2	33%
Chrysler	4	3	75%
Harris	5	0	0%
Hasbro	3	0	0%
Rubbermaid	4	1	25%
Teledyne	3	0	0%
Total	25	6	24%
Total do conjunto de empresas de comparação	90	26	28,89%

RESUMO DA ANÁLISE

	Número total de CEOs	**Número total de CEOs externos**	**Índice de comparação com as % de CEOs externos**	**Índice de comparação com as empresas "feitas para vencer"**
Empresas "feita para vencer"	42	2	4,76	
Empresas de comparação direita	65	20	30,77	6,46
Empresas de comparação não sustentada	25	6	24,00	5,04

Total do conjunto de empresas de comparação	90	26	28,89	6,07

	Número de empresas	**Número de empresas que contrataram CEOs externos**	**% de empresas que contratam CEOs externos**	**Índice de comparação com as empresas "feitas para vencer"**
Empresas "feita para vencer"	11	1	9,09	
Empresas de comparação direita	11	7	63,64	7,00
Empresas de comparação não sustentada	6	3	50,00	5,50
Total do conjunto de empresas de comparação	17	10	58,82	6,47

APÊNDICE 5.A

RANKING DE ANÁLISE DO SETOR

Comparamos o setor de cada uma das empresas “feitas para vencer” com todos os outros setores que apareceram no *Standard & Poor’s Analyst’s Handbook*, no período compreendido entre o ano da transição e o ano de 1995. Utilizamos o seguinte procedimento:

1. Para cada uma das empresas “feitas para vencer”, determinar todos os setores em que elas aparecem no *Standard & Poor’s Analyst’s Handbook*, desde o ano da transição até 1995.
2. Para cada um desses setores, utilizar o retorno total desde o ano da transição da empresa correspondente até 1995, para determinar a mudança percentual, em termos de retorno total, no período compreendido entre o ano da transição e o ano de 1995.
3. Classificar os setores de acordo com seus retornos percentuais nesse período.

A tabela que se segue revela que uma empresa não precisa, necessariamente, estar num setor de atividade de elevado desempenho para realizar, com sucesso, uma transição para obter resultados excelentes.

Empresa	**Período de cálculo**	**Número de setores classificados**	**Setor que melhor reflete a empresa**	**Posição do setor**	**Percentil do setor**
Abbott	1974-1995	70	produtos médicos	28	40%
Circuit City	1982-1995	80	varejo especializado	17	21%
Fannie Mae	1984-1995	90	poupança/ empréstimos*	69	77%
Gillette	1980-1995	76	cosméticos	19	25%
Kimberly-Clark	1972-1995	64	produtos domésticos	18	28%
			varejo de		

Kroger	1973-1995	66	alimentos	12	19%
Nucor	1975-1995	71	siderurgia	70	99%
Philip Morris	1972-1995**	57	cigarros	2	
Pitney Bowes	1974-1995	70	sistemas de computador	68	97%
Walgreens	1975-1995	71	farmácia com serviços de conveniência	13	18%
Wells Fargo	1983-1995	84	grandes bancos regionais	64	76%

* O setor de poupança e empréstimos foi considerado a melhor aproximação em relação à atividade da Fannie Mae.
** A Philip Morris começa em 1972 porque não há dados S&P disponíveis antes dessa data.

APÊNDICE 8.

COMPORTAMENTO TÍPICO DO “CIRCUITO DA DESTRUIÇÃO” NAS EMPRESAS DOS GRUPOS DE COMPARAÇÃO

EMPRESAS DO GRUPO DE COMPARAÇÃO DIRETA

A&P

A A&P vacilou, mudando de estratégia a cada momento, sempre em busca de um passe de mágica que resolvesse rapidamente seus problemas. Promoveu reuniões para levantar o moral, lançou programas, pegou carona em modismos, demitiu CEOs, contratou outros CEOs e de novo os demitiu. As manchetes dos artigos sobre a A&P, nos anos de declínio, traziam títulos do tipo: “Soa a trombeta da mudança”, “Despertando o gigante”, “Renovação na A&P” e “Grandes expectativas”. As expectativas jamais se concretizaram.[384]

Addressograph

Ficou como uma barata tonta em relação ao declínio de seu negócio estratégico. Tentou um quixotesco “rejuvenescimento total da organização”, ao entrar de cabeça no ramo da automação de escritórios, para concorrer diretamente com a IBM, a Xerox e a Kodak. Quando essa iniciativa fracassou, o novo CEO esquematizou uma “retirada estratégica” da área de automação de escritórios. Em seguida, “como um neurocirurgião que foge da sala de cirurgia no meio de uma operação”, renunciou em menos de um ano. O CEO seguinte dá outra “guinada de 180 graus” e compra o ingresso da empresa no setor de impressão em *offset*. Novo fracasso, e a empresa sofre uma baixa contábil. Quatro CEOs em seis anos, até 1984. Mais tarde, não uma, mas duas falências.[385]

Bank of America

Entrou num reacionário modo de revolução, em resposta à desregulamentação. Perdeu no segmento de caixas eletrônicos automáticos e em tecnologia, depois se aventurou num caro programa de atualização. Ficou para trás na Califórnia, lançou um programa arrasador para recuperar o tempo perdido. Tentou “fazer a sua própria versão da revolução cultural de Mao”, contratando consultores especializados em mudança, que conduziram “grupos de encontros corporativos” e tentaram instituir uma “abordagem

eufórica na administração". Desviou-se de seu rumo para comprar a Charles Schwab; o conflito entre culturas explodiu e, em seguida, resolveu vender a empresa. Saiu do rumo novamente por causa da Security Pacific, tentando imitar a fusão da Wells Fargo com Crocker; a aquisição não se concretizou, o que gerou uma perda de muitos bilhões de dólares.[386]

Bethlehem Steel

Cambaleou de um lado para outro: diversificação, depois foco no aço, depois voltou à diversificação, depois de volta ao aço. Ficou para trás em termos de tecnologia e modernização, depois lançou programas arrasadores para recuperar o tempo perdido. A gerência reagiu aos sindicatos; então os sindicatos reagiram à gerência, depois a gerência reagiu novamente aos sindicatos, e assim sucessivamente. Nesse meio-tempo, os concorrentes externos e a Nucor foram chegando sorrateiramente, para devorar sua participação no mercado.[387]

Eckerd

Entrou no circuito da destruição ao fazer aquisições desvinculadas do seu negócio estratégico, em busca de um grande e audacioso crescimento, mas sem qualquer conceito do porco-espinho que o orientasse. Comprou uma empresa de balas, uma cadeia de lojas de departamentos, um serviço de segurança e um fornecedor de serviços alimentares. Seu pior desastre foi a compra da American Home Video; perdeu US$ 31 milhões e depois vendeu-a à Tandy por um preço inferior em US$ 72 milhões do valor nominal. A Eckerd jamais se recuperou completamente, foi comprada numa operação especulativa e, mais tarde, vendida à J.C. Penney.[388]

Great Western Financial

Programa inconsistente. Ia em ziguezague para um lado (tentando se parecer mais com um banco) e para o outro (tentando se tornar uma empresa diversificada). Entrou em seguros, depois saiu de seguros. Entrou em *leasing* e em casas pré-fabricadas, depois voltou a focar em finanças e serviços bancários. "Não importa o que você pensa de nós: banco, loja de poupança e crédito ou zebra". Mantinha-se unificada pela visão pessoal do CEO, mas quando este se aposentou, a Great Western tropeçou em seu modelo incoerente e pesado, entrou num processo reativo de reestruturação e foi vendida ao Washington Mutual.[389]

R.J. Reynolds

Quando a RJR começou a escorregar e se viu sob o cerco das forças antitabagistas, reagiu recorrendo a aquisições mal planejadas, como a da Sea-Land. Comprou a Sea-Land e despejou nela US$ 2 bilhões, tentando fazê-la dar certo (enquanto isso, suas fábricas de cigarros se desintegravam, por falta de investimentos); depois a vendeu, com perda, cinco anos mais tarde. A cada novo CEO, uma nova estratégia. Finalmente, após perder sua posição de número 1 para a Philip Morris, a RJR se atirou numa compra especulativa, concebida em primeiro lugar para enriquecer a administração, em vez de reconstruir a empresa.[390]

Scott Paper

Entrou num processo reativo de diversificação, quando viu seu negócio estratégico ser ameaçado pela Procter & Gamble e pela Kimberly-Clark. A cada novo CEO, a Scott enveredava por um novo caminho, uma nova direção, uma nova visão. Com muita euforia, a empresa empreendeu esforços radicais de mudança no final da década de 1980, mas jamais conseguiu responder à pergunta básica: “Em que nós podemos ser os melhores do mundo?”. Entrou em modo de reestruturação. Contratou Al Dunlap, conhecido como “A Serra Elétrica”, que cortou 41% da força de trabalho de um golpe só e depois vendeu a empresa.[391]

Silo

Após a morte de Sidney Cooper, ficou um vácuo. A geração seguinte perseguia o crescimento pelo crescimento. Enquanto a Circuit City chegava numa região, comprava um centro de distribuição e colocava uma loja em cada cidade das redondezas, a Silo pulava irracionalmente de cidade em cidade, uma loja aqui e outra ali, criando um aglomerado de lojas confuso e assistemático, sem economias regionais de escala. Não se ateve a um conceito ou *layout* coerente. A Silo foi comprada pela Cyclops, e depois a Cyclops foi comprada pela Dixons. A gerência executiva foi demitida pelos novos donos.[392]

Upjohn

Entrou num padrão de vender o futuro (“o futuro nunca pareceu tão brilhante”) e exagerar o potencial dos novos produtos, mas os resultados não conseguiram chegar nem perto do exagero. As ações da Upjohn se tornaram voláteis e especulativas – subiam e desciam, subiam e caíam de novo – porque ela vendia o cheiro, mas nunca entregava o filé. Mais tarde, como um jogador em Las Vegas, apostou suas fichas em produtos “salvadores”, como o Rogaine, para a cura da calvície. Problemas constantes nos produtos, como no caso do Halcion e outros, exacerbaram as oscilações. Acabou sucumbindo à doença da reestruturação e fundiu-se com a Pharmacia.[393]

Warner-Lambert

Pulou de galho em galho, de produtos de consumo a produtos farmacêuticos e de atendimento médico; depois retornou à primeira atividade, depois fez as duas coisas ao mesmo tempo, depois voltou de novo à primeira e depois mudou para a segunda. Cada novo CEO tinha uma nova visão e fazia uma nova reestruturação; parava o volante de seu predecessor e o fazia girar numa outra direção. Tentou provocar ruptura com aquisições ousadas, mas fracassou e teve perdas contábeis de centenas de milhares de dólares. No final, após anos de programas incoerentes, caiu nos braços da Pfizer, encerrando sua turbulenta existência como empresa independente.[394]

EMPRESAS DO GRUPO DE COMPARAÇÃO NÃO SUSTENTADA

Burroughs

Durante sua ascensão, o CEO da Burroughs, "homem brilhante, porém abusado", conduziu uma reengenharia total. O corte de custos gerou problemas com o moral, o que levou à perda de bons profissionais. Escolheu um sucessor fraco, que sucumbiu e foi substituído por um CEO "brilhante, arrogante, excessivamente agressivo", que estabeleceu uma nova direção, culpando a geração anterior. Mais uma reorganização maciça, com a saída de 400 executivos de uma só vez. Cartazes vendendo novos programas adornavam as paredes. A empresa foi mais uma vez reestruturada. Teve ainda mais um CEO, que tentou mais uma reestruturação, uma nova direção. Mais declínio, e depois mais um CEO.[395]

Chrysler

Cinco anos de desempenho estelar, seguidos de uma queda e do retorno à crise. "Como tantos pacientes com cardiopatias, sobreviveríamos à cirurgia de emergência vários anos antes, só para voltar ao nosso velho e pouco saudável estilo de vida", escreveu alguém de dentro da Chrysler. A atenção foi desviada para carros esporte italianos, jatos corporativos e defesa militar. A empresa foi reavivada numa segunda virada em 1990, mas acabou sendo vendida para a Daimler.[396]

Harris

Teve ascensão com um CEO que tinha um conceito do porco-espinho na cabeça, e que chegou a produzir um efeito volante inicial. Mas ele não sedimentou o conceito em sua equipe gerencial. Mais tarde, quando ele se aposentou, os executivos substituíram o conceito do porco-espinho por um mantra de crescimento. A Harris se envolveu em automação de escritórios, o que se comprovou um desastre, e depois numa série de

aquisições não relacionadas com seu negócio estratégico. Mergulhou na síndrome de "vender o cheiro, mas nunca entregar o filé". O volante, então, sofreu uma brusca parada.[397]

Hasbro

A Hasbro é a única empresa do grupo de comparação que fez quase tudo certo. Gerou resultados espetaculares ao perseguir de forma coerente o conceito do porco-espinho no tocante à revitalização de marcas clássicas de brinquedos, como "G.I. Joe". Infelizmente, o arquiteto da transformação inicial morreu de repente, muito jovem ainda. Seu sucessor parecia mais ser um líder de nível 3 (gerente competente) do que um de nível 5. O volante desacelerou. O CEO reagiu com reestruturação – e acabou contratando uma pessoa de fora para gerar ímpeto novamente.[398]

Rubbermaid

Se houve uma empresa que literalmente pulou a etapa da construção, essa empresa foi a Rubbermaid. Seu CEO da transição lançou "uma completa reestruturação da empresa, uma tarefa muito radical e traumática". O crescimento tornou-se o mantra, mesmo que à custa do ímpeto no volante, no longo prazo. Quando o CEO se aposentou, ficou claro que era ele a força mais importante aplicada ao volante – e não uma equipe forte e orientada por um conceito do porco-espinho sistemático. O volante desacelerou, a empresa sucumbiu à doença da reestruturação e passou a vender o futuro sem apresentar resultados. Em apenas cinco anos, a Rubbermaid passou da posição de empresa mais admirada da Fortune à condição de ser comprada pela Newell.[399]

Teledyne

A Teledyne ascendeu e caiu por obra do gênio de um único homem, Henry Singleton, conhecido como "A esfinge". O conceito do porco-espinho da empresa era, no fundo, "siga a inteligência de Henry". Singleton articulou mais de 100 aquisições, em áreas que variavam desde eletrônicos até metais raros. Os problemas vieram à tona quando Henry se aposentou e levou com ele sua inteligência. A Teledyne entrou numa espiral de declínio e acabou se fundindo com a Allegheny.[400]

APÊNDICE 8.B

RESUMO DA ANÁLISE DE AQUISIÇÕES

EMPRESAS “FEITAS PARA VENCER” *VERSUS* EMPRESAS DO GRUPO DE COMPARAÇÃO DIRETA

Empresa	Número total de aquisições no período estudado	Número total de desinvestimentos no período estudado	Taxa de êxito das estratégias de aquisição
Abbott	21	5	+2
Upjohn	25	7	ND
Circuit City	1	0	+3
Silo	4	0	–1
Fannie Mae	0	0	+3
Great Western	21	3	–1
Gillette	369	20	+3
Warner-Lambert	32	14	–1
Kimberly-Clark	22	18	+2
Scott Paper	18	24	–2
Kroger	11	9	+2
A&P	14	4	–3
Nucor	2	3	+3
Bethlehem	10	23	–3
Philip Morris	55	19	+1
R.J. Reynolds	36	29	–3
Pitney Bowes	17	8	+1
Addressograph	19	9	–3
Walgreens	11	8	+3
Eckerd	22	9	–1
Wells Fargo	17	6	+3
Bank of America	22	13	+1

Burroughs	22	7	–2
Chrysler	14	15	–1
Harris	42	7	–1
Hasbro	14	0	–1
Rubbermaid	20	5	+3
Teledyne	85	3	–2

* Para elaborar essa tabela, definimos o número total de aquisições realizadas por cada empresa, desde o período que antecede a transição até ano de 1998. Em seguida, avaliamos cada aquisição numa escala de –3 a +3, baseando nossos *rankings* tanto em análise financeira como em análise qualitativa, e criamos uma pontuação média. No caso da Upjohn, não conseguimos obter dados de pesquisa suficientes para conduzir uma análise completa e, portanto, não atribuímos uma pontuação à empresa.

Conheça também outros títulos da HSM Editora

Vencedoras por opção
de Jim Collins & Morten T.Hansen - 352 páginas

Dez anos depois de escrever o best-seller *Empresas Feitas para Vencer*, Jim Collins retorna com outro trabalho inovador, dessa vez para perguntar: por que algumas empresas prosperam em períodos de incerteza, ou até de caos, e outras não? Baseado em nove anos de pesquisa, apoiado em análises rigorosas e cheio de histórias interessantes, Collins e seu colega Morten Hansen enumeram os princípios para a construção de uma empresa verdadeiramente grande em tempos imprevisíveis, tumultuados e dinâmicos.

Ruptura Global
de Ram Charan - 256 páginas

Você sabe o que fazer para ter sucesso em um mundo reconfigurado? Vivemos um momento de ruptura global. O centro do poder econômico está se deslocando dos países do Norte para os do Sul, como o Brasil. Esse deslocamento, junto com a ascensão de uma nova classe média que gera bilhões de novos consumidores, um sistema financeiro instável e complexo e o impacto que a crescente digitalização está exercendo em todos os negócios, cria imensas oportunidades, mas também altera o cenário do mundo em que vivemos em uma velocidade inédita.

Negocie para Vencer
de William Ury - 216 páginas

Todos queremos chegar ao sim, mas e se a outra pessoa insiste em dizer não? Como negociar e ter sucesso com um chefe teimoso, com um cliente furioso ou com um colega de trabalho desleal? Em Negocie para Vencer, William Ury, do Program on Negotiation da Faculdade de Direito de Harvard, apresenta uma estratégia comprovada para transformar oponentes em parceiros de negociação. Você vai aprender a:

- Manter o controle, mesmo sob pressão
- Neutralizar a agressividade
- Descobrir o que o outro lado realmente quer
- Escapar de armadilhas
- Usar sua energia para manter seu oponente focado na negociação
- Conseguir acordos que satisfaçam as necessidades dos dois lados

[1] Beryl Markham, **West with the night** (San Francisco, North Point Press, 1983), p. 25.
[2] Nas notas do Capítulo 1, no final do livro, o leitor encontrará uma descrição detalhada do método usado para criar os gráficos das páginas 14 e 17.
[3] Os cálculos de retorno acionário, neste livro, foram feitos a partir da utilização de dados do Centro de Pesquisa de Preços de Ações da Universidade de Chicago (CRSP).
Principais definições:

- *Retorno mensal total*: o retorno total para os acionistas, num dado mês – incluindo dividendos reinvestidos por ação.
- *Retorno acionário acumulado*: o valor acumulado de Y dólares investidos numa determinada ação, entre os períodos de tempo t_1 e t_2, usando a seguinte fórmula: US$ Y x (1 + retorno total mensal × m_1) x (1 + retorno total mensal × m_2) x (1 + retorno total mensal × m_2) x (1 + retorno total mensal × t_2); onde m_1 = o final do primeiro mês a partir de t_1, e m_2 = o final do segundo mês a partir de t_1, e assim sucessivamente.
- *Média geral do mercado (também chamada média de mercado ou simplesmente mercado):* o retorno, medido em termos de valor, da NYSE/AMEX/NASDAQ, que consiste numa combinação do valor de mercado de todas as empresas negociadas nessas bolsas (incluindo dividendos reinvestidos), medidos pela capitalização da empresa dividida pela capitalização do mercado.
- *Taxa acumulada de retorno ao mercado*: ao final de qualquer período, essa taxa é calculada como o retorno acumulado de cada dólar investido na empresa, dividido pelo retorno acumulado de cada dólar investido no mercado, quando o dólar é investido tanto na empresa quanto no mercado, na mesma data.
- *Data de transição de empresa boa para excelente*: a data precisa da transição, para uma empresa "feita para vencer", é aquela em que seu desempenho – em termos de retorno acionário acumulado em relação ao mercado – se eleva significativamente, após um período seguindo a média do mercado ou estando abaixo dela, e nunca mais cai abaixo desse nível de ascensão.

[4] Utilizando os dados do Centro de Pesquisa de Preços de Ações da Universidade de Chicago (CRSP), o retorno acumulado foi calculado para o período entre 31/12/84 e 31/12/99, da GE e do mercado, com todos os dividendos reinvestidos ajustados para os *splits*.
[5] O gráfico foi criado mediante a seguinte metodologia:

a) Para cada empresa "feita para vencer", investir um dólar na data de transição menos 15 anos. Investir também um dólar no mercado. Calcular o retorno acumulado do investimento em ações daquele dólar investido desde a data de transição menos 15 anos, até a data de transição mais 15 anos, tanto para a empresa "feita para vencer" quanto para o mercado. Caso não haja dados disponíveis no CRSP (em geral, porque a empresa ainda não tinha ações no mercado, ou passou por fusão ou aquisição), usar o retorno de mercado em lugar do retorno da empresa em questão.
b) Para cada empresa "feita para vencer", calcular a taxa de retorno acumulado dos investimentos no mercado de t – 15 a t + 15, para criar uma curva da taxa de retorno acumulado.
c) Aplicar essa curva da taxa de retorno acumulado para cada uma das empresas "feitas para vencer", de modo que, na data de transição, a taxa de retorno acumulado do mercado seja rigorosamente igual a 1. Isso transfere as datas de transição de todas as empresas que passaram de boas a excelentes para um ponto de referência comum no tempo, que chamaremos "t". Fazer isso dividindo a taxa de retorno acumulado em relação ao mercado a cada mês (calculada em *b*), de t – 15 a t + 15, pelo valor da taxa de retorno acumulado do investimento, calculada exatamente na data de transição.
d) Usar o retorno para calcular a taxa média de retorno acumulado de investimento no mercado para todas as 11 empresas "feitas para vencer", a cada mês, de t – 15 a t + 15. Em outras palavras, calcular a média de cálculo do item *c* em t – 15 para todas as 11 empresas, depois em t – 15 mais um mês para todas as 11 empresas, depois a mesma coisa mais dois meses, e assim sucessivamente, para todos os 360 meses. Isso gera a curva combinada do retorno acumulado em relação ao mercado de todas as empresas que fizeram a transição de boas a excelentes.
e) Para cada empresa do grupo comparativo (formado pelo grupo das empresas de comparação direta e pelo grupo de comparação não sustentada), repetir as etapas de *a* a *c* anteriores, utilizando para todas elas as mesmas datas usadas para suas contrapartes "feitas para vencer".
f) Para cada empresa do grupo comparativo, repetir a etapa *d* anterior.

g) Esse gráfico mostra as empresas "feitas para vencer" *versus* as empresas do grupo comparativo, taxa de retorno acumulado no mercado, de t – 15 a t + 15, com o ponto t como ponto comum de referência, no qual a taxa do mercado está fixada em 1,0.

O gráfico da página 5 foi criado mediante a seguinte metodologia:

a) Para cada empresa "feita para vencer", investir um dólar em 31 de dezembro de 1964 (data da primeira transição presente em nosso estudo).

b) Para cada empresa "feita para vencer", calcular o retorno acumulado do investimento a taxas de mercado ao longo do mês de transição; em seguida, usar novamente os retornos da empresa. Na falta de qualquer dado CRSP (em geral, porque a empresa ainda não tinha ações no mercado, ou passou por fusão ou aquisição), usar a taxa de retorno de mercado, em lugar do retorno da empresa em questão.

c) Para cada mês, de 31 de dezembro de 1964 a 31 de dezembro de 1999, acrescentar o retorno acumulado de todas as empresas que fizeram a transição de boas a excelentes e dividir por 11. Isso dará o retorno acumulado de cada dólar investido em todo o conjunto de empresas.

d) No caso do mercado, investir um dólar em 31 de dezembro de 1964 e atualizar até 31 de dezembro de 1999.

e) Para cada empresa do grupo comparativo, repetir as etapas de *a* a *c*, mantendo a empresa na taxa de mercado até a data da transição da empresa feita para vencer correspondente. Notas: a RJR se manteve na média do mercado entre 31.5.1989 e 31.12.1999, até que a empresa dividiu-se em dois segmentos diferentes (RJR e Nabisco), após uma aquisição alavancada.

f) Esse gráfico mostra o mercado *versus* as empresas do grupo comparativo – o valor de cada dólar investido de 31 de dezembro de 1964 até o ano 2000.

[6] O cálculo do retorno de investimento em ações utilizado neste livro reflete o retorno total acumulado para um investidor e os dividendos reinvestidos e ajustados para *splits*. O "mercado geral de ações" (muitas vezes chamado simplesmente de "mercado") reflete a totalidade de ações negociadas na Bolsa de Nova York, na American Stock Exchange, e na NASDAQ. Ver as notas do Capítulo 1 para obter detalhes sobre as fontes de dados e cálculos efetuados.

[7] MCCULLOUGH, D. **Truman**. Nova York: Simon & Schuster, 1992. p. 564.

[8] SPECTOR, R. Baseado em pesquisas e em um manuscrito de William W. Wicks, **Shared values**: a history of Kimberly-Clark. Connecticut: Greenwich Publishing Group, 1997. p. 101.

[9] DARWIN E. Smith may have done too good a job. **Business Week**, 1º ago. 1988, p. 57; RAE takes on the paper industry's tough lone wolf. **The Globe and Mail**, 20 jul. 1991; FORMER CEO of K-C dies. **The Dallas Morning News**, 27 dez. 1995, p. 1D.

[10] Entrevista de pesquisa nº 5-E, p. 26.

[11] Entrevista de pesquisa nº 5-E, p. 26.

[12] DARWIN E. Smith may have done too good a job, op. cit.

[13] Op. cit.; KIMBERLY-CLARK bets, wins on innovation. **Wall Street Journal**, 22 nov. 1991, A5; DARWIN E. Smith, 69, executive who remade a paper company. **The New York Times**, 28 dez. 1995; SPECTOR, R., op. cit., p. 101.

[14] SPECTOR, R., op. cit., p. 112.

[15] INTERNATIONAL DIRECTORY OF COMPANY HISTORIES. Chicago: St. James Press, 1991, v. 3, p. 40; KIMBERLY-CLARK – Aiming for the Consumer. **Financial World**, 1º abr. 1970.

[16] SPECTOR, R., op. cit., p. 106, 112; DARWIN E. Smith, 69, executive who remade a paper company, op. cit.; FORMER CEO of K-C dies, op. cit.; Entrevista de pesquisa nº 5-E, p. 6; PAPER tiger: how Kimberly-Clark wraps its bottom line in disposable huggies. **The Wall Street Journal**, 23 jul. 1987, p. 1.

[17] THE BATTLE of the Bottoms. **Forbes**, 24 mar. 1997, p. 98.

[18] THE BATTLE of the Bottoms, op. cit.

[19] SPECTOR, R., op. cit., p. 10.

[20] FOOTE, S. **The civil war, a narrative**: red river to Appomattox. Nova York: Random House, 1975. p. 1040; McPHERSON, J. M. **Battle cry of freedom**: the Civil War era. Nova York: Ballantine Books, 1989. p. 854.

[21] McKIBBEN, G. **Cutting edge**: Gillette's journey to global leadership. Boston: Harvard Business School Press, 1998. p. 14.

[22] Publicação da empresa. *Chronology*, texto corporativo datilografado da Gillette, 1995; McKIBBEN, G., op. cit., p. 198, 199; RICARDO-CAMPBELL, R. **Resisting hostile takeovers**: the case of Gillette. Connecticut: Praeger Publishers, 1997. p. 153.
[23] McKIBBEN, G., op. cit., p. 159.
[24] RICARDO-CAMPBELL, R., op. cit.
[25] Diálogo do autor com o CEO da Gillette, no verão de 2000: "Investimos quase US$ 1,5 bilhão no Sensor e no Mach3. Acreditávamos que esses projetos seriam abandonados, caso a compra se concretizasse".
[26] McKIBBEN, G., op. cit., p. 158. Os cálculos foram feitos com a utilização de dados do CRSP.
[27] McKIBBEN, G., op. cit., p. 254.
[28] MAXWELL relinquishes rights to $ 5.5 million final retirement payment. **PR Newswire**, 21 jan. 1992; $ 5.5 MILLION declined by ex-official. **The Washington Post**, 22 jan. 1992, F1.
[29] IACOCCA'S last stand. **Fortune**, 20 abr. 1992, p. 63.
[30] SINCERE Tyranny. **Forbes**, 28 jan. 1985, p. 54.
[31] MANAGING: leaders of corporate change. **Fortune**, 14 dez. 1992, p. 104.
[32] CHAIRMAN quits post. **The New York Times**, 17 nov. 1992, D5; RUBBERMAID'S sad succession tale. **The New York Times**, 5 jul. 1987.
[33] IS Rubbermaid reacting too late? **The New York Times**, 22 dez. 1996, A:1.
[34] Entrevista de pesquisa nº 7-D, p. 17.
[35] JONES, C.; DUFFY, D. Media hype analysis (análise da exposição na mídia, inédito), projeto de pesquisa **Good to great**, verões de 1998 e 1999.
[36] DID CEO Dunlap save Scott Paper – or just pretty it up? The shredder. **Business Week**, 15 jan. 1996.
[37] DID CEO Dunlap save Scott Paper – or just pretty it up? The shredder, op. cit.; Chain saw al to the rescue? **Forbes**, 26 ago. 1996; AFTER the fall. **Across the Board**, abr./1996, p. 28-33; ONLY the paranoid survive. **Worth Online**, out./1996; DUNLAP, A. J.; ANDELMAN, B. **Mean business**: how I save bad companies and make good companies great. New York: Fireside, 1997. p. 20.
[38] DUNLAP, A. J.; ANDELMAN, B., op. cit., p. 132.
[39] Os casos em que um CEO carismático acabou se transformando num risco para as companhias foram os da Great Westem, Wamer-Lambert, Scott Paper, Bethlehem Steel, R.J. Reynolds, Addressograph-Multigraph, Eckerd, Bank of America, Burroughs, Chrysler, Rubbermaid e da Teledyne.
[40] PRESIDENT Iacocca. **The Wall Street Journal**, 28 jul. 1982, p. 1; IACOCCA hands over the keys to Chrysler. **Investor's Business Daily**, 4 jan. 1993, p. 1.
[41] IACOCCA hands over the keys to Chrysler, op. cit.
[42] HOW Chrysler filled Detroit's biggest shoes. **The Wall Street Journal**, 7 set. 1994, B1.
[43] Why Certain Stocks. **The Wall Street Journal**, 13 abr. 1995, A1; CHRYSLER'S new plan: sell cars. **Fortune**, 26 jun. 1995, p. 19.
[44] WILL success spoil Chrysler? **Fortune**, 10 jan. 1994; COMPANY of the year: Chrysler has the hot cars. More important, it has a smart, disciplined management team. **Forbes**, 13 jan. 1997, p. 82; DAIMLER-BENZ will acquire Chrysler in $ 36 billion dollar deal that will reshape industry. **The New York Times**, 7 de maio de 1998, A6.
[45] Entrevista de pesquisa nº I-A, p. 3; Entrevista de pesquisa nº 1-G, p. 35; A DRUG maker's return to health. **Business Week**, 26 abr. 1976, p. 38; KOGAN, H. **The long white line**: the story of Abbott Laboratories. New York: Random House, 1963. p. 249.
[46] THE UPJOHN company, **International Directory of Company Histories**, p. 707; THE MEDICINE men of Kalamazoo. **Fortune**, jul. 1959, p. 106.
[47] WILBANKS, L. Unidade de Análise dos CEOs (inédito), Projeto de pesquisa **Good to Great**, verão de 1998.
[48] Dados do CRSP (Centro de Pesquisa de Preços de Ações da Universidade de Chicago), com todos os dividendos reinvestidos ajustados para os desdobramentos**.**
[49] Entrevista de pesquisa nº 10-D, p. 9-10.
[50] KOGAN, H.; KOGAN, R. **Pharmacist to the nation**. Illinois: Walgreeen Co., 1989. p. 236; Entrevista de pesquisa nº 10-F, p. 3.
[51] Entrevista de pesquisa nº 2-G, p. 10.

[52] Dados do CRSP (Centro de Pesquisa de Preços de Ações da Universidade de Chicago), com todos os dividendos reinvestidos ajustados para os desdobramentos.
[53] Entrevista de pesquisa nº 2-G, p. 16.
[54] Entrevista de pesquisa nº 7-H, p. 12.
[55] Entrevista de pesquisa nº 8-A, p. 4-5, 9-10.
[56] CULLMAN, J. F., III. **I'm a lucky guy**, 1998. p. 1.
[57] SEARCHING for profits at Bethlehem. **The New York Times**, 25 dez. 1983, Section 3, p. 1.
[58] STEEL man Ken Iverson. **Inc.**, 1º abr. 1986, p. 40.
[59] RODENGEN, J. L. The legend of the Nucor Corporation. Flórida: Write Stuff Enterprises, 1997. p. 71.
[60] CULLMAN, J. F., III., op. cit.
[61] McKIBBEN, G., op. cit., p. 78-79.
[62] WOLFE, T. The Electric Kool-Aid acid test. Nova York: Bantam, 1999. p. 83.
[63] BUFFET, W. **The essays of Warren Buffet**: lessons for Corporate America, selected, arranged, and introduced by Lawrence A. Cunningham. Cunningham, L. A. Faculdade de Direito Benjamin N. Cardozo, Universidade de Yeshiva, 1998, p. 97.
[64] Entrevista de pesquisa nº 11-B, p. 5.
[65] DUFFY, D. Unidade de análise do setor de atividade (inédito), Projeto de pesquisa **Good to great**, verão de 1998, análise financeira dos dados do CRSP.
[66] Entrevista de pesquisa nº 11-H, p. 5; A BANKER even Keynes might love. **Forbes**, 2 jul. 1984, p. 40.
[67] Entrevista de pesquisa nº 11-F, p. 1-2, 5.
[68] Entrevista de pesquisa nº 11-H, p. 15, 20.
[69] HECTOR, G. **Breaking the bank**: the decline of BankAmerica. Little Brown & Company, 1988. p. 145.
[70] BIG quarterly deficit stuns BankAmerica. **The Wall Street Journal**, 19 jul. 1985, p. 7.
[71] HECTOR, G., op. cit., p. 73, 143; BIG quarterly deficit stuns BankAmerica, op. cit., p. 1; AUTOCRAT Tom Clausen. **The Wall Street Journal**, 17 out. 1986, p. 1 (confirmado depois numa conversa entre Jim Collins e dois antigos executivos do Bank of America, em julho-agosto de 2000).
[72] COMBAT banking. **The Wall Street Journal**, 2 out. 1989, A1.
[73] Entrevista de pesquisa nº 3-I, p. 7.
[74] Entrevista de pesquisa nº 3-I, p. 3-14.
[75] Entrevista de pesquisa nº 3-I, p. 7.
[76] Entrevista de pesquisa nº 3-I, p. 3, 15.
[77] Entrevista de pesquisa nº 3-A, p. 13.
[78] Entrevista de pesquisa nº 3-D, p. 6.
[79] ECKERD ad message: tailored to fit. **Chainstore Age Executive**, maio 1988, p. 242; HEARD on the street. **The Wall Street Journal**, 21 jan. 1964, p. 25; JACK Eckerd resigns as chief executive. **The Wall Street Journal**, 24 jul. 1974, p. 17; J.C. PENNEY gets Eckerd shares. **The Wall Street Journal**, 18 dez. 1996, B10; J.C. PENNEY has seen the future. **Kiplinger's Personal Finance Magazine**, 1º fev. 1997, p. 28.
[80] Entrevista de pesquisa nº 10-E, p.16.
[81] TIMING in. **Forbes**, 3 abr. 1981, p. 96; VIDEO follies. **Forbes**, 5 nov. 1984; Entrevista de pesquisa nº 10-F, p. 10.
[82] THE FORBES four hundred. **Forbes**, 17 out. 1994, p. 200.
[83] INTERNATIONAL DIRECTORY OF COMPANY HISTORIES, v. 10, 1995, p. 520.
[84] INTERNATIONAL DIRECTORY OF COMPANY HISTORIES, v. 10, 1995; MAKING big waves with small fish. **Business Week**, 30 dez. 1967, p. 36.
[85] THE SPHINX speaks. **Forbes**, 20 fev. 1978, p. 33.
[86] THE SINGULAR Henry Singleton. **Forbes**, 9 jul. 1979, p. 45.
[87]* Securities and Exchange Commission, órgão equivalente à Comissão de Valores Mobiliários do Brasil, que tem como objetivo regular o mercado acionário.
[88] JONES, S. Unidade de análise de compensação de executivos (inédito), Projeto de pesquisa **Good to great**, verão de 1999.

[89] COLLINS, J. Sumário das mudanças na análise das compensações, notas de Sumário nº 5 (inédito), Projeto de pesquisa **Good to Great**, verão de 1999.
[90] NUCOR gets loan. **The Wall Street Journal**, 3 mar. 1972, p. 11; NUCOR'S big-buck incentives. **Business Week**, 21 set. 1981, p. 42.
[91] A NEW philosophy. **Winston-Salem Journal**, 21 mar. 1993; CHANGING the rules of the game. **Planning Review**, set.-out. 1993, p. 9.
[92] HOW Nucor Crawfordsville works. **Iron Age New Steel**, dez. 1995, p. 36-52.
[93] A NEW Philosophy, op. cit.
[94] NUCOR gets loan, op, cit.
[95] Entrevista de pesquisa nº 9-F, p. 29.
[96] CULLMAN, J. F., III, op. cit., p. 82.
[97] BOLD banker: Wells Fargo takeover of crocker is yielding profit but some pain. **The Wall Street Journal**, 5 ago. 1986.
[98] op. cit.
[99] Entrevista de pesquisa nº 11-G, p. 10; Entrevista de pesquisa nº 11-A, p. 29; Entrevista de pesquisa nº 11-F, p. 11; BOLD banker: Wells Fargo takeover of crocker is yielding profit but some pain, op. cit.
[100] BOOT camp for bankers. **Forbes**, 23 jul. 1990, p. 273.
[101] Entrevista de pesquisa nº 11-H, p. 10-11.
[102] JONES, C.; DUFFY, D. Análise das demissões em massa (inédito), Projeto de pesquisa **Good to great**, verão de 1998 e verão de 1999.
[103] WELLS buys Crocker in biggest US bank merger. **American Banker**, 10 fev. 1986, p. 39; BOLD banker: Wells Fargo takeover of crocker is yielding profit but some pain, op. cit.; A CALIFORNIA bank that is anything but laid back. **Business Week**, 2 abr. 1990, p. 95.
[104] JONES, C.; DUFFY, D. Análise das demissões em massa (inédito), op. cit.
[105] Entrevista de pesquisa nº 2-A, p. 1, 11.
[106] INDUSTRY fragmentation spells opportunity for appliance retailer. **Investment Dealers' Digest**, 12 out. 1971, p. 23.
[107] CIRCUIT City: paying close attention to its people. **Consumer Electronics**, jun. 1988, p. 36.
[108] Entrevista de pesquisa nº 2-D, p. 1-2.
[109] DIXONS makes $ 384 million US bid. **Financial Times**, 18 fev. 1987, p. 1; UK ELECTRONICS chain maps US strategy; Dixons moving to acquire Silo. **HFD-The Weekly Home Furnishings Newspaper**, 2 mar. 1987; DIXONS tightens grip on Silo. **HFD-The Weekly Home Furnishings Newspaper**, 3 fev. 1992, p. 77.
[110] HAGEN, E. Análise da rotatividade dos executivos (inédito), Projeto de pesquisa **Grandes empresas podem se tornar grandes**, verão de 1999.
[111] GILLETTE: the patient honing of Gillette. **Forbes**, 16 fev. 1981, p. 83-87.
[112] WHEN marketing takes over at RJ Reynolds. **Business Week**, 13 nov. 1978, p. 82; TAR Wars. **Forbes**, 10 nov. 1980, p. 190; BURROUGH B.; HELYAR, J. **Barbarians at the gate**.Nova York: Harper Collins, 1991. p. 51.
[113] Entrevista de pesquisa nº 8-D, p. 7.
[114] THE GEORGE Weissman road show. **Forbes**, 10 nov. 1980, p. 179.
[115] CULLMAN, J. F., III, op. cit., p. 120.
[116] Entrevista de pesquisa nº 5-B, p. 8.
[117] Entrevista de pesquisa nº 5-A, p. 7.
[118] HOW do tobacco executives live with themselves? **The New York Times Magazine**, 20 mar. 1994, p. 40.
[119] Entrevista de pesquisa nº 8-B, p. 5.
[120] McKIBBEN, G., op. cit., p. 256.
[121] CULLMAN, J. F., III, op. cit., p. 149.
[122] Entrevista de pesquisa nº 5-A, p. 10.
[123] CHURCHILL, W. S. **The hinge of fate**. Boston: Houghton Mifflin, 1950. p. 61.
[124] HERMIT Kingdom. **The Wall Street Journal**, 12 dez. 1958, p. 1-6; WALSH, W. I. The rise and decline of the great Atlantic and Pacific Tea Company. New Jersey: Lyle Stuart Inc., 1986, na página 74, afirma que as vendas da

A&P, em 1950, somavam US$ 3,2 bilhões, e que ela era a maior empresa privada e a maior organização de varejo do mundo. O volume de suas vendas era superior ao da U.S. Steel e ao da Standard Oil. Só perdia para a General Motors, em meio a organizações de todo tipo, no volume total de vendas.
[125] HERMIT Kingdom, op. cit.
[126] WE should have moved a lot sooner. **Forbes**, 15 maio 1976, p. 99.
[127] WALSH, W. I., op. cit.
[128] WE should have moved a lot sooner, op. cit.; A&P'S ploy: cutting prices to turn a profit. **Business Week**, 20 maio 1972, p. 76; **Fortune**, mar./1963, p. 105.
[129] **The Wall Street Journal**, 21 abr. 1964, p. 1-6.
[130] WALSH, W. I., op. cit., p. 103-105.
[131] A&P'S ploy: cutting prices to turn a profit, op. cit.; A&P'S 'Price War' bites broadly and deeply. **Business Week**, 30 set. 1972, p. 56; BANKING against A&P. **Time**, 11 dez. 1972, p. 108; HOW A&P got creamed. **Fortune**, jan./1973, p. 103; A&P COUNTS the cost of its pyrrhic victory. **Business Week**, 28 abr. 1973, p. 117.
[132] STUMBLING giant. **The Wall Street Journal**, 10 jan. 1978, p. 1.
[133] SHIFTING gears: A&P's price-cutting didn't create Kroger's problems... **Forbes**, 1º nov. 1972, p. 29; SUPERSTORES may suit customers to a t-shirt or a t-bone. **The Wall Street Journal**, 13 mar. 1973; PLAIN and fancy: supermarket boutiques spur Kroger's gains. **Barron's**, 25 maio/1981, p. 37; 250,000 UNPAID consultants. **Forbes**, 14 set. 1981, p. 147.
[134] Tenha em mente que estávamos no início da década de 1970 – e, portanto, uma década inteira antes que a ideia de "ser número um, número dois ou então cair fora" passasse a imperar. A Kroger, assim como todas as empresas "feitas para vencer", desenvolveu suas ideias com a máxima atenção nos dados colocados bem à sua frente – e não seguiu tendências e modismos estabelecidos por outros. O interessante é que mais da metade das empresas que antes eram boas e se tornaram excelentes tinha adotado sua própria versão do conceito "número um, número dois ou cair fora" anos antes de isso se tornar um modismo gerencial.
[135] Entrevista de pesquisa nº 6-C, p. 6.
[136] KROGER and Fred Meyer merge to create no. 1 U.S. grocery biz. **Discount Store News**, 3 maio 1999, p. 1.
[137] TROUBLE stalks the aisles at A&P. **Business Week**, 23 set. 1991, p. 60.
[138] PITNEY Bowes' pep. **Financial World**, 11 abr. 1962, p. 22; NO middle ground. **Forbes**, 1º jan. 1961, p. 75.
[139] MOODY'S INDUSTRIAL MANUAL 2000 (Mergent FIS).
[140] ROY Ash is having fun at ddressograph-Multigrief. **Fortune**, 27 fev. 1978, p. 46; HOW Roy Ash got burned. **Fortune**, 6 abr. 1981, p. 71.
[141] UP from the ashes. **Forbes**, 16 abr. 1979, p. 104; AM INTERNATIONAL: the cash bind that threatens a turnaround. **Business Week**, 18 ago. 1980, p. 118; ASH forced out of two AM posts. **The New York Times**, 24 fev. 1981, Seção D, p. 1.
[142] WHY Ash was ousted at AM International. **Business Week**, 9 mar. 1981, p. 32; ROY Ash resigns under fire. **Fortune**, March 23,1981,16; HOW Roy Ash got burned, op. cit.; UP from the Ashes, op. cit.; AM FILES chapter 11 petition. **The New York Times**, 15 abr. 1982, Seção D, p. 1.
[143] WHEN technology was not enough. **Business Week**, 25 jan. 1982, p. 62; HOW Roy Ash got burned, op. cit.; AM INTERNATIONAL: the cash bind that threatens a turnaround, op. cit.
[144] WHEN technology was not enough, op. cit.; AM'S brightest years now dim memories. **The New York Times**, 15 abr. 1982, Seção D, p. 1.
[145] HOW Roy Ash got burned, op. cit.; HIGH-TECHNOLOGY dream turns into a nightmare. **The Financial Times**, 2 mar. 1982, p. 17.
[146] AM INTERNATIONAL: the cash bind that threatens a turnaround, op. cit. THE UNFLAPPABLE Roy Ash. **Forbes**, 8 dez. 1980, p. 38.
[147] AM INTERNATIONAL: the cash bind that threatens a turnaround, op. cit; ASH forced out of two AM posts, op. cit.; WHEN technology was not enough, op. cit., p. 62.
[148] Entrevista de pesquisa nº 9-G, p. 12.
[149] Entrevista de pesquisa nº 9-E, p. 11.
[150] Entrevista de pesquisa nº 9-C, p. 17.

[151] Entrevista de pesquisa nº 9-G, p. 12.
[152] Entrevista de pesquisa nº 9-I, p. 21.
[153] Entrevistas de pesquisa 9-C, p. 20; 9-1, p. 21-22; e 9-D, p. 11.
[154] CHURCHILL, W. S., op. cit., p. 371.
[155] Churchill criou essa unidade especial e deu muito peso a ela. De acordo com Martin Gilbert, Churchill consultava frequentemente seu escritório de estatística – que era chefiado por um civil, o prof. Lindemenn – antes de tomar decisões críticas. Ele pedia direta e continuamente a eles para "verificarem fatos" sobre tópicos tão importantes como produção de munições, perdas nas importações e nos embarques, perda de aviões e produção de aeronaves. GILBERT, M. **The Churchill war papers**. Nova York: Norton, 1995. v. 2, xvii.
[156] CHURCHILL, W. S., op. cit., p. 667.
[157] Entrevista de pesquisa nº 2-C, p. 16.
[158] MAN of steel: Correnti hopes to Nucor to no. 1. **The Business Journal Charlotte**, 19 set. 1994, p. 3.
[159] STANDARD & POOR'S INDUSTRY SURVEY DATABASE, Metais: setores industriais, ferro e aço, 18 jan. 2001, Leo J. Larkin, analista de metais.
[160] Entrevista de pesquisa nº 7-C, p. 13.
[161] Entrevista de pesquisa nº 7-E, p. 7; RODENGEN, J. L., op. cit., p. 45.
[162] RODENGEN, J. L., op. cit, p. 39.
[163] Entrevista de pesquisa nº 7-A, p. 3.
[164] CULLMAN, J. F., III, op. cit., p. 144; KLUGER, R. **Ashes to ashes**. Nova York: Alfred A. Knopf, 1996. p. 485; BEVERAGE management: risky – but straight up 7 Up. **Forbes**, 12 abr. 1982, p. 208; Coke Peppers 7 Up and Pepsi. **Advertising Age**, 24 fev. 1986, p. 2, 86.
[165] CULLMAN, J. F., III, op. cit., p. 147.
[166] STROHMEYER, J. **Crisis in Bethlehem**. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1986. p. 72-73; THE LABORS of Trautlein. **Forbes**, 15 fev. 1981, p. 36; BETHLEHEM'S thin Slab Yawn. **American Metal Market**, 17 nov. 1989, p. 4; BETHLEHEM Museum. Transcrição de transmissão radiofônica da National Public Radio, 5 jul. 1998.
[167] UPJOHN: safety of Upjohn's oral antidiabetic drug doubted in study; Finn disputes finding. **The Wall Street Journal**, 21 maio 1970, p. 6; UPJOHN: a bitter pill for Upjohn Shareholders (drug company involved in antibiotic controversy). **Financial World**, 23 jan. 1974, p. 28; UPJOHN: the Upjohn Company. Apresentação feita por R. T. Parfet Jr., presidente do conselho e CEO, and L. C. Hoff, vice-presidente e gerente-geral da divisão farmacêutica, para os analistas de mercado de São Francisco em 11 set. 1975. **The Wall Street Transcript**, 13 out. 1975, p. 41648-41650; UPJOHN: hair-raising happenings at Upjohn (testing a cure for baldness, the company squirms at the unwelcome clamor). **Fortune**, 16 abr. 1981, p. 67-69; UPJOHN: FDA says Upjohn exaggerated claims on drug's value in treating baldness. **The Wall Street Journal**, 18 jun. 1986, p. 6; UPJOHN: rip tide: can Upjohn manage its way out of a product gap? If not, it could be swept into the industry merger wave. **Financial World**, 5 set. 1989, p. 26-28; UPJOHN: the corporation: strategies: will this formula cure what ails Upjohn: as the sharks circle, it's spending big on R&D and Marketing. **Business Week**, 18 set. 1989, p. 65; UPJOHN: technology & medicine: Upjohn sleep drug being investigated for safety by FDA. **The Wall Street Journal**, 20 set. 1984, B4; UPJOHN: medicine: Halcion takes another hit: tainted data played a key role in FDA approval. **Newsweek**, 17 fev. 1992, p. 58; UPJOHN: medicine: fueling the fire over Halcion: Upjohn's own staff has raised safety concerns. **Newsweek**, 25 maio 1992, p. 84; UPJOHN: top of the news: successions: at Upjohn, a grim changing of the guard: Ley Smith inherits the problem-plagued drugmaker at a critical juncture. **Business Week**, 3 maio 1993, p. 36.
[168] Entrevista de pesquisa nº 11-B, p. 7.
[169] Para uma abordagem mais completa dos mecanismos, ler o artigo "Turning goals into results: the power of catalytic mechanisms" (Como transformar metas em resultados: o poder dos mecanismos catalisadores), publicado na edição de julho-agosto de 1999 da *Harvard Business Review.*
[170] NO-Longer-So-Great Scott. **Forbes**, 1º ago. 1972, p. 25.
[171] SCOTT Paper back on its feet. **Forbes**, 15 dez. 1976, p. 69-70.
[172] SCOTT isn't Lumbering anymore. **Fortune**, 30 set. 1985, p. 48-55.
[173] SCOTT Paper: back on the attack. **Financial World**, 1º ago. 1979, p. 22-23; A PAPER tiger grows claws. **Business Week**, 23 ago. 1969, p. 100-102; OUTLOOK for 1970 – year-end statement. **Paper Trade Journal**, 22

dez. 1969, p. 33; PROFITS peak for Scott Paper. **Financial World**, 22 abr. 1970, p. 13 e 28; NO-Longer-So-Great Scott, op. cit.
[174] Entrevista de pesquisa nº 5-F, p. 2.
[175] Entrevista de pesquisa nº 5-E, p. 22.
[176] Entrevista de pesquisa nº 6-A, p. 19.
[177] STEARNS, A. K. **Coming back**: rebuilding lives after crisis and loss. Nova York: Ballantine, 1988. p. 294. Em seu trabalho, Stearns descreve as descobertas desses estudos – que, acreditamos, oferecem base científica para o entendimento da efetividade do Paradoxo Stockdale. Fomos influenciados também pelo trabalho de Mihaly Csikszentmihalyi. Em sua abrangente investigação da natureza da felicidade, no livro *Flow*, Mjhaly Csikszentmihalyi discute o poder transformador da aparente tragédia, usando como exemplo os estudos do prof. Fausto Massimini, da Universidade de Milão. Nesses estudos, alguns paraplégicos e outras pessoas com severas deficiências afirmaram que suas tragédias pessoais tinham, na verdade, resultado em experiências positivas, que as fizeram viver vidas excelentes. Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow* (HatperPerrenial, 1990, p. 192-193). Para outro ponto de vista sobre este tema, ver também o trabalho do dr. Al Siebert, que escreveu o livro *The survivor personality – how life's best survivors thrive in difficult situations and convert misfortune into good luck*.
[178] A FNM conseguiu 9,3% por seu portfólio de hipotecas, mas teve de pagar 14,63% pela dívida de curto prazo que ele gerou. DAVID Maxwell takes over troubled Fannie Mae. The Washington Post, 21 maio 1981; FANNIE Mae searches for higher ground. **Fortune**, 13 jul. 1981, p. 110.
[179] FANNIE Mae searches for higher ground, op. cit.
[180] Op. cit.
[181] Conversa com David Maxwell, 14 nov. 1997.
[182] Brooks, T.; Marsh, E. **The complete directory of primetime networks and cable TV shows**. Nova York: Ballantine, 1999. p. 929.
[183] STOCKDALE, J.; STOCKDALE, S. **In love and war**.Maryland: Naval Institute Press, 1990; STOCKDALE triumphs, video presentation – Associação dos Veteranos de Stanford, 1994.
[184] Platão atribuiu esta enérgica citação aos escribas de Delfos, nas *Protágoras*, p. 343B; **Plato**: the protagoras and meno, trad. inglesa de W. K. C. Guthrie. Nova York/Londres: Penguin Classics, 1956. p. 77.
[185] BERLIN, I. The hedgehog and the fox. Chicago: Elephant Paperbacks, 1993.
[186] Conversa com o autor.
[187] Entrevista de pesquisa nº 10-D, p. 22.
[188] CONVENIENCE with a difference. **Forbes**, 11 jun. 1990.
[189] Relatório Anual 1998 da Walgreens, p. 16.
[190] TUNING In. **Forbes**, 13 abr. 1981, p. 96.
[191] TANDY agrees to buy assets of Eckerd unit. **The Wall Street Journal**, 5 jul. 1985.
[192] MOODY'S INDUSTRIAL SUBSIDIARY LIST (Mergent FIS, 2000).
[193] BUFFET, W., op. cit., p. 98.
[194] WARREN Buffet's favorite banker. **Forbes**, 18 out. 1993.
[195] WELLS Fargo targets Southern California. **American Banker**, 10 jul. 1987, p. 1; WELLS Fargo to cut overseas activities to boost its profit. **The Wall Street Journal**, 3 maio 1985, p. 32; WELLS Fargo trims its sails. **American Banker**, 3 maio 1985; A BANKER even Keynes might love, op. cit., p. 42.
[196] BANKAMERICA launches probe. **The Wall Street Journal**, 28 jan. 1985, p. 27; MORE than mortgages ails BankAmerica. **Fortune**, 11 abr. 1985, p. 50; BIG quarterly deficit stuns BankAmerica, op. cit.; SAM Annacost's sea of troubles. **Banker**, 1º set. 1985, p. 18.
[197] Entrevista de pesquisa nº 11-H, p. 5 e 13.
[198] Entrevista de pesquisa nº 11-F, p. 5 e 11.
[199] BOOT Camp For Bankers, op. cit.
[200] HOSPITAL suppliers strike back. **The New York Times**, 31 mar. 1985, Seção 3, p. 1; THE ABBOTT almanac: 100 years of commitment to quality health care. **Benjamin Company**, 1987. p. 170, 210; ABBOTT: profiting from products that cut costs. **Business Week**, 18 jun. 1984, p. 56; IN MEDICAL testing, Abbott is the name of the game. **Business Week**, 1º jun. 1987, p. 90.

[201] RIPTIDE: can Upjohn manage its way out of a product gap. **Financial World**, 5 set. 1989, p. 26; UPJOHN: the corporation: strategies: will this formula cure what ails Upjohn: as the sharks circle, it's spending big on R&D and Marketing, op. cit.
[202] RIPTIDE: can Upjohn manage its way out of a product gap, op. cit.
[203] UPJOHN: mergers: Upjohn finally makes it to the big leagues: how CEO Zabriskie engineered the pharmacia merger. **Business Week**, 4 set. 1995.
[204] Relatórios Anuais da Abbott, de 1960 e 1961.
[205] HASBRO may alter bid to appease Tonka Holders. **Financial London Times**, 16 abr. 1991, p. 26; TONKA says yes to Hasbro. **Financial London Times**, 19 abr. 1991, p. 30.
[206] TOBACCO: profit despite attacks. **The New York Times**, 25 jan. 1979.
[207] COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Built to last**. Nova York: Harper Collins, 1997. p. 86.
[208] BURROUGH B.; HELYAR, J., op. cit.
[209] Entrevista de pesquisa nº 5-A, p. 13.
[210] AN ICONOCLAST in a cutthroat world. **Chief Executive**, mar./1996.
[211] GILLETTE holds its edge by endlessly searching for a better shave. **The Wall Street Journal**, 10 dez. 1992.
[212] Entrevista de pesquisa nº 3-G, p. 7.
[213] As empresas dos grupos de comparação direta e de comparação não sustentada que demonstraram uma obsessão pelo crescimento foram Bank of America, Addressograph-Multigraph, Eckerd, Great Western Financial, Silo, Upjohn, Wamer-Lambert, Burroughs, Chrysler, Harris, Rubbermaid e Teledyne.
[214] THE WALL Street transcript: corporate critics confidential: savings and loan industry. **The Wall Street Journal**, 12 jun. 1989, p. 93, 903.
[215] HOW playing it safe worked for Great Westem. **Business Week**, 7 set. 1987, p. 70.
[216] AS TRANSCRIÇÕES de Wall Street. Comentários feitos por James F. Montgomery na Sociedade de Analistas de Mercado de Capitais de Boston, em 8 out. 1985. **The Wall Street Journal**, 23 dez. 1985, p. 80245.
[217] Numa carta a Carl Seelig, Einstein escreveu: "Entre a concepção da ideia da relatividade especial e a conclusão da publicação correspondente, passaram-se cinco ou seis semanas. Mas estaria longe do correto considerar isso como um aniversário, porque antes os argumentos e 'tijolos' já vinham sendo preparados ao longo de alguns anos...". Numa carta a R. S. Shankland, em 1952, ele estimava "ter trabalhado durante uns 10 anos" na Teoria Especial. Clark, R. W. **Einstein**: the life and times. Nova York/Cleveland: The World Publishing Company, 1971. p. 74-85, 120.
[218]
[219] FRANKL, V. E. **Man's search for meaning**. Nova York: Touchstone Books, 1984.
[220] HOOVER'S ONLINE, www.hoovers.com.
[221] Entrevista de pesquisa nº 1-E, p. 11.
[222] SEMLER, B. H. **Putting it all together** (autobiografia, versão preliminar, 1998), p. 66.
[223] ______. *Measuring operating performance*, p. 1. Artigo enviado diretamente pelo autor à equipe de pesquisa.
[224] Entrevista de Pesquisa nº 1-E, p. 3.
[225] HOW 'Dr.' Ledder cured Abbott Labs: Abbott Labs was a sick company... **Forbes**, 1º ago. 1975, p. 26; ABBOTT shapes up. **Chemical Week**, 20 out. 1976, p. 20; ABBOTT Labs: adding hospital supplies to bolster drug operations. **Business Week**, 23 jul. 1979, p. 177; EARNINGS per share for first nine months of 1980. **PR Newswire**, 17 set. 1980; ROBERT A. Schoellhorn report on company at annual shareholders meeting. **Business Wire**, 13 abr. 1984; ABBOTT: profiting from products that cut costs. **Business Week**, 18 jun. 1984, p. 56.
[226] Entrevista de pesquisa nº 1-G, p. 23.
[227] Entrevista de pesquisa nº 2-E, p. 1.
[228] Entrevista de pesquisa nº 2-F, p. 3.
[229] MANAGING: Carl E. Reichardt, chairman, Wells Fargo & Co. **Fortune**, 27 fev. 1989, p. 42.
[230] Entrevista de pesquisa nº 11-H, p. 5, 9.
[231] BOLD banker: Wells Fargo takeover of crocker is yielding profit but some pain, op. cit., p. 1.
[232] Entrevista de pesquisa nº 11-H, p. 5, 9, 16.
[233] Entrevista de pesquisa nº 11-H, p. 5,9.
[234] Entrevista de pesquisa nº 11-H, p. 10.

[235] MANAGING: Carl E. Reichardt, chairman, Wells Fargo & Corrente., op. cit.; A BANKER even Keynes might love, op. cit., p. 40; BOLD banker: Wells Fargo takeover of crocker is yielding profit but some pain, op. cit., p. 1.
[236] HECTOR, G., op. cit., p. 72.
[237] Experiência do autor, no início da década de 1980.
[238] ASSET or liability. **Barron's**, 20 out. 1986, p. 13; BANKAMERICA reports a small profit. **The Wall Street Journal**, 22 jan. 1988, p. 4.
[239] ANOTHER bout of anxiety over Bank of America. **Business Week**, 19 ago. 1985, p. 33.
[240] THINGS are adding up again at Burroughs. **Business Week**, 11 mar. 1967, p. 192; ANATOMY of turnaround. **Forbes**, 1º nov. 1968, p. 25; HOW Ray MacDonald's growth theory created IBM's toughest competitor. **Fortune**, janeiro de 1977, p. 94.
[241] THINGS are adding up again at Burroughs, op. cit.; THE BURROUGHS syndrome. **Business Week**, 12 nov. 1979, p. 82.
[242] THE BURROUGHS syndrome, op. cit.
[243] RUBBERMAID: TWST names award winners Home Products: TWST names Stanley C. Gault, Chaiman & CEO, Rubbermaid Inc. for Gold Award, Home Products. **The Wall Street Transcript**, 18 abr. 1988, p. 89116.
[244] RUBBERMAID: features: marketing: the billion-dollar dustpan. **Industry Week**, 1º ago. 1988, p. 46; QUALITY of products. **Fortune**, 29 jan. 1990, p. 42.
[245] RUBBERMAID: Rubbermaid's impact: new stick items plentiful as vendors 'spruce up' household cleaning utensils. **Housewares**, 1º jan. 1990, p. 78.
[246] CHRYSLER'S next generation. **Business Week**, 19 dez. 1988, p. 52.
[247] IACOCCA, L.; NOVAK, W. **Iacocca**: an autobiography. Nova York: Bantam Books, 1984. p. 161.
[248] Op. cit., p. 162-163, 170, 199.
[249] Op. cit., p. 196.
[250] IACOCCA hands over the keys to Chrysler. **Investor's Business Daily**, 4 jan. 1993, Negócios, p. 1.
[251] MEA culpa. **The Wall Street Journal**, 17 set. 1990, p. 1.
[252] CHRYSLER to buy aircraft maker. **The Wall Street Journal**, 20 jun. 1985, p. 12.
[253] HOW Chrysler's $ 30,000 sports car got sideswiped. **Business Week**, 23 jan. 1989, p. 68.
[254] THE GAME'S not over. **Forbes**, 30 abr. 1990, p. 76.
[255] INTO a skid. **The Economist**, 16 jun. 1990, p. 70; AFTER the departure. **Fortune**, 2 jul. 1990, p. 55; CAN Iacocca fix Chrysler again. **Fortune**, 18 abr. 1991, p. 50.
[256] LUTZ, R. A. **Guts**: the seven laws of business that made Chrysler the world's hottest car company. Nova York: John Wiley & Sons, Inc., 1998. p. 27.
[257] THE STUDIED gamble of Pitney Bowes. **Dun's Review**, fev./1967, p. 30.
[258] TOUGH Choice. **Forbes**, 15 maio 1965, p. 18.
[259] Op. cit.
[260] Op. cit.
[261] FANCY footwork: manager's handbook. **Sales and Marketing Management**, jul./1994, p. 41.
[262] PITNEY Bowes: jumping ahead by going high tech. **Fortune**, 19 out. 1992, p. 113; CHANGES in tax law and its effects on leasing equipment. **Advantage**, jul. 1988.
[263] OLD-LINE selling for new smokes wins for Reynolds. **Business Week**, 20 fev. 1960; INTERNATIONAL DIRECTORY OF COMPANY HISTORIES. Chicago: St. James Press, 1991, p. 410.
[264] VOYAGE into the unknown. **Forbes**, 1º dez. 1971, p. 30; BURROUGH B.; HELYAR, J., op. cit., p. 51.
[265] Op. cit.; op. cit.
[266] WHEN marketing takes over at RJ Reynolds, op. cit.; VOYAGE into the unknown, op. cit. **Forbes**, 1º dez. 1971, p. 30. Notas: a RJR comprou a McLean Industries em 1969 e a Aminoil menos de um ano depois. O artigo citado acima (When marketing takes over at RJ Reynolds) afirma que, em 1978, a RJR comprometeu US$ 580 milhões adicionais, além dos US$ 1,5 bilhão que havia gasto nos "anos anteriores". Dessa forma, ao longo de aproximadamente 10 anos, a companhia despejou mais de US$ 2 bilhões na Sea-Land. O patrimônio líquido dos acionistas, em 1978, era de US$ 2.657.900.000, de acordo com o Relatório Moody de 1979.
[267] BURROUGH B.; HELYAR, J., op. cit., p. 62; CIGARETTE conglomerate. **Financial World**, 5 fev. 1969, p.4;

NEW fields for Reynolds Tobacco. **Financial World**, 6 maio 1970, p. 13; THE TWO-TIER market still lives... **Forbes**, 1º mar. 1974, p. 25; R.J. REYNOLDS stops a slide in market share. **Business Week**, 26 jan. 1976, p. 92.
[268] VOYAGE into the unknown, op. cit., p. 36.
[269] IVERSON, K. **Plain talk**. Nova York: John Wiley & Sons, 1998. p. 54-59.
[270] THE NUCOR STORY, p. 5 (documento obtido com a Nucor Corporation) – Presidente do conselho/vice-presidente do conselho/presidente, vice-presidente/gerente-geral, gerente de departamento, supervisão/técnicos, operários horistas.
[271] PRESTON, R. **American steel**. Nova York: Avon, 1991. p. 4-5.
[272] RODENGEN, J. L., op. cit., p. 73-74; The Nucor story. Disponível em: Website da Nucor/Benefícios igualitários, 22 ago. 1997.
[273] Entrevista de pesquisa nº 7-G, p. 4.
[274] MAVERICK remakes old-line steel: Nucor's Ken Iverson ... **Industry Week**, 21 jan. 1991, p. 26.
[275] IVERSON, K., op. cit., p. 14.
[276] PRESTON, R., op. cit, p. 5.
[277] HOT steel and good common sense. **Management Review**, ago./1992, p. 25.
[278] STROHMEYER, J., op. cit., p. 34.
[279] Op. cit., p. 30-35, 86.
[280] HOOVER'S ONLINE, Relatórios Moody.
[281] Op. cit.
[282] RODENGEN, J. L., op. cit., p. 101.
[283] Relatório de Darwin E. Smith aos acionistas e aos homens e mulheres da Kimberly-Clark Corporation, (fonte não citada), 28 fev. 1972.
[284] Entrevista de pesquisa nº 5-E, p. 10.
[285] RAE takes on paper industry's tough lone wolf, op. cit., B1.
[286] Primeira palestra inaugural, 4 mar. 1993, Gordon Carruth e Eugene Ehrlich, *The Harper Book of American Quotations* (Harper & Row, 1988), 230.
[287] Drugstore.com, no formulário 10K arquivado em 28 fev. 2000, p. 28: "Incorremos em perdas líquidas no valor de US$ 123,9 milhões, desde o início de nossas operações até 2 de janeiro de 2000. Acreditamos que continuaremos a incorrer em perdas operacionais e líquidas pelo menos durante os próximos quatro anos (e possivelmente por mais tempo ainda), e que a taxa na qual incorreremos em tais perdas aumentará significativamente, em relação aos níveis atuais. Pretendemos aumentar substancialmente nossas despesas operacionais, à medida que aumentarmos nossas atividades de vendas e de marketing, particularmente os esforços de publicidade...".
[288] THERE'S no business like no business. **The Industry Standard**, 7 ago. 2000, p. 43.
[289] THE RELUCTANT Webster. **Forbes**, 18 out. 1999, p. 80.
[290] Op. cit.
[291] STRUGGLING drugstore.com cuts staff, online retailer fires 60 employees – 10 percent of workforce. **Seattle Post-Intelligencer**, 21 out. 2000.
[292] DRUG TOPICS, 3 fev. 1997, p. 90; FLEET footed pharmacy. **Uplink Magazine**, uma publicação da Hughes Communications.
[293] WALGREEN – PHARMACY CHAIN OF THE YEAR, 1990. **Drug Topics**, 23 abr. 1990, p. 12.
[294] Op. cit.
[295] WALGREENS special report: first in pharmacy. **Drug Store News**, 16 out. 1995, p. 27, 30.
[296] Dados extraídos diretamente dos relatórios anuais e dos relatórios 10K, no período de 1971 a 1999.
[297] PLAIN and fancy: supermarket boutiques spur Kroger's gains. **Barron's**, 5 maio 1981, p. 37; THERE'S a lot of life left in the Kroger recap. **Business Week**, 5 dez. 1988, p. 164; HOW borrowing bought Kroger more than time. **Business Week**, 26 fev. 1990, p. 71.
[298] GILLETTE Knows shaving – and how to turn out hot new products. **Fortune**, 14 out. 1996.
[299] Gillette: Gillette Sensor: a case history. 17 jan. 1991, p. 9; GILLETTE: how a US$ 4 razor ends up costing US$ 300 million. **Business Week**, 29 jan. 1990, p. 62.
[300] GILLETTE: at Gillette, disposable is a dirty word. **Business Week**, 29 maio 1989, p. 58.

[301] Entrevista da pesquisa nº E, p. 13.
[302] Op. cit.
[303] Entrevista da pesquisa nº F, p. 5.
[304] Entrevista da pesquisa nº E, p. 13.
[305] Eminentes físicos da época já haviam desenvolvido teorias semelhantes, sustentadas por evidências experimentais de excelente qualidade, que eram matematicamente consistentes e equivalentes à exposição feita por Einstein da teoria da relatividade. Tudo o que lhes faltou foi a descrição clara de um princípio fundamental para dar partida à corrente de pensamento que resultaria num quadro perfeitamente claro da teoria da relatividade e suas consequências. No livro *Understanding relativity* (Entendendo a relatividade – Boston: Birkhauser, 1984), de Stanley Goldberg, o autor destaca que "não houve satisfação completa com a teoria que Lorentz e Poincare produziram em 1904, embora ela fosse *formalmente idêntica* à teoria que Einstein lançou, um ano depois. p. 324 (itálico nosso).
[306] WHO mattered and why. *Time*, 31 dez. 1999, p. 48-58.
[307] PRESTON, R., op. cit., p. 75.
[308] Entrevista de pesquisa nº 7-E, p. 2-3.
[309] NUCOR Corporation: corporate profile. **The Wall Street Corporate Reporter**, 9-15 set. 1996, p. 19.
[310] CHRISTENSEN, C. M. **The innovator's dilemma**. Boston: Harvard Business School Press, 1997. p. 88.
[311] BRICKLIN, D. S. **CIO**, 15 dez. 1999, p. 140.
[312] AS EASY as Lotus 1-2-3. **Computerworld**, 30 ago. 1999, p. 71.
[313] EVERYDAY necessities, the building blocks. **InfoWorld**, 26 out. 1998, p. 9; IBM AND Lotus get closer. **Information Week**, 28 jul. 1997, p. 73-80.
[314] BIGGER isn't better: the evolution of portables. **InfoWorld**, 26 out. 1998, p. 8-9.
[315] WATSON JR., T. J.; Petre, P. **Father and son**: Nova York: Bantam, 199. p. 229.
[316] SERLING, R. J. **Legend and legacy**. Nova York: St. Martin's Press, 1992. p. 126.
[317] CENTENNIAL REVIEW, documento interno da Westinghouse, 1986.
[318] THE RISE of personal digital assistants. Systems, set./1992, p. 70-72; USERS mourn Newton, **Computerworld**, 9 mar. 1998, p. 61-64.
[319] SWISHER, K. **aol.com** (Random House, 1998), p. 64.
[320] Entrevista de pesquisa nº 9-D, p. 11.
[321] Entrevista de pesquisa nº 5-E, p. 5.
[322] Citado por Lorin Maazel, novo diretor da Filarmônica de Nova York, Maazel is to lead philharmonic. **New York Times**, 30 jan. 2001, A1.
[323] A adoção dos termos "construção e ruptura" deveu-se ao uso que David S. Landes fez deles em seu livro *The wealth and poverty of nations: why some are so rich and some so poor* (*A riqueza e a pobreza das nações: por que algumas são tão ricas e*
[324] SOME people don't like to haggle. **Forbes**, 27 ago. 1984.
[325] BRAUER, C. M. **Circuit City stores**: customer satisfaction, never self-satisfaction (manuscrito, abr./1998), 6-1.
[326] Número total de artigos sobre as empresas "feitas para vencer" durante a década pré-transição = 176. Na década pós-transição = 423. Número total de matérias especiais sobre as empresas "feitas para vencer" durante a década pré-transição = 21. Na década pós-transição = 67.
[327] RODENGEN, J. L., op. cit., p. 63, 70, 82.
[328] Entrevista de pesquisa nº 5-B, p. 5.
[329] Entrevista de pesquisa nº 5-C, p. 2.
[330] THE BATTLE of the bottoms. **Forbes**, 24 mar. 1997, p. 98.
[331] Entrevista de pesquisa nº 1-C, p. 7.
[332] Entrevista de pesquisa nº 1-E, p. 9.
[333] Conversa entre Jim Collins e Alan Wurtzel.
[334] Entrevista de pesquisa nº 3-B, p. 13.
[335] Entrevista de pesquisa nº 4-D, p. 3. Nota: o entrevistado, neste caso, estava respondendo à pergunta: "A empresa tomou uma decisão consciente de iniciar uma grande mudança ou transição, em algum momento, durante

esse período?”.
[336] Entrevista de pesquisa nº 5-A, p. 7.
[337] Entrevista de pesquisa nº 6-A, p. 12.
[338] Entrevista de pesquisa nº 7-A, p. 3.
[339] Entrevista de pesquisa nº 8-C, p. 6.
[340] Entrevista de pesquisa nº 9-F, p. 25.
[341] Entrevista de pesquisa nº 10-F, p. 7.
[342] Entrevista de pesquisa nº 11-G, p. 6.
[343] WOODEN, J.; Tobin, J. **They call me coach**. Chicago: Contemporary, 1988. p. 244.
[344] Entrevista de pesquisa nº 3-I, p. 21.
[345] Entrevista de pesquisa nº 1-G, p. 31; entrevista de pesquisa no 1-A, p. 14.
[346] UPJOHN: the Upjohn Company: comentários de C. H. Ludlow, vice-presidente e tesoureiro, e de L. C. Hoff, vice-presidente, diante da Sociedade de Analistas de Investimento de Washington, em 20 de fevereiro de 1974. **The Wall Street Transcript**, 11 mar. 1974, p. 36246-36247.
[347] Entrevista de pesquisa nº 6-C, p. 16-17.
[348] Entrevista de pesquisa nº 7-F, p. 11.
[349] Fonte: os rankings das 1000 maiores empresas da revista **Fortune**, extraídos das listas do website Fortune.com, 9 fev. 2001.
[350] TURNING W-L into a marketing conglomerate. **Business Week**, 5 mar. 1979; WAMER-LAMBERT. **The Wall Street Transcript**, 7 jan. 1980, p. 56, 636.
[351] CHASING after Merck. **Forbes**, 10 nov. 1980, p. 36.
[352] WAMER-LAMBERT Company. **The Wall Street Transcript**, 21 dez. 1981, p. 64, 122.
[353] WARNER-LAMBERT. **Financial World**, 5 set. 1989, p. 24.
[354] ON THE mend. **Barron’s**, 2 jan. 1995, p. 19.
[355] W-L TO ACQUIRE IMED at cost of $ 465 million. **The New York Times**, 8 jun. 1982, p. 4; W-L PLAN to buy Imed Corp. draws cool reaction by analysts due to cost, timing. **The Wall Street Journal**, 14 jun. 1982, p. 41; W-L TO DUMP Imed. **San Diego Business Journal**, 2 dez. 1985, p. 1.
[356] O website da Warner-Lambert não existe mais; ao tentar entrar, você automaticamente é direcionado para o site da Pfizer. Além disso, o site inclui informações sobre como os acionistas da Warner-Lambert podem trocar suas ações por ações da Pfizer.
[357] DRUCKER, P. F. **Managing for the future**. Nova York: Truman Talley Books/Dutton, 1992. p. 160.
[358] IN THE News. **Fortune**, 3 jul. 1978, p. 20.
[359] HARRIS is raising its bet on the office of the future. **Business Week**, 18 jul. 1983, p. 134.
[360] HARRIS Corp’s bold strategy. **Forbes**, 25 abr. 1983, p. 96; HARRIS is raising its bet on the office of the future, op. cit.
[361] MERITS of Harris tie to Lanier debated. **The New York Times**, 11 ago. 1983, Seção D, p. 5, mais demonstrações financeiras anuais, extraídas dos relatório Moody.
[362] HARRIS heads into the office. **Computerworld**, 12 out. 1983, p. 29.
[363] RAY, M.; MYERS, R. **Creativity in business**. Nova York: Doubleday & Co., 1986. p. 113.
[364] HOOVER’S ONLINE E STANDARD & POOR’S CORPORATION RECORDS, jan./2001.
[365] WALTON, S.; Huey, J. Sam Walton: made in America. Nova York: Doubleday, 1992. p. 35.
[366] VANCE, S. S.; SCOTT, R. V. **Walmart: a history of Sam Walton’s retail phenomenon**. Nova York: Twayne, 1994. p. 169-171; ORTEGA, B. **In Sam we trust**. Nova York: Times Books, 1998.
[367] Pesquisa feita para *Built to last*; fontes originais, cortesia dos arquivos da Hewlett-Packard Company.
[368] Op. cit.
[369] Carta de Bernard M. Oliver ao Conselho do Prêmio IEEE, 23 maio 1972, cortesia dos arquivos da Hewlett-Packard Company.
[370] PACKARD Style. **Palo Alto Daily News**, 27 mar. 1996, p. 10.
[371] De acordo com Amy Chamberlain, da The David and Lucile Packard Foundation, o valor foi US$ 5,62 bilhões, na data em que os recursos foram recebidos.

[372] COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I., op. cit., p. 1.
[373] David Packard, palestra inaugural no Colorado College, 1º jun. 1964, cortesia dos arquivos da Hewlett-Packard Company.
[374] MERCK & COMPANY. Guia Gerencial, Declaração da Política Corporativa, 3 fev. 1989, cortesia da Merck & Company; Merck, G. W. **An essential partnership – the chemical industry and medicine**. Palestra apresentada à Divisão de Química Medicinal da American Chemical Society (Sociedade Americana de Química), em 22 de abril 1935; Relatório Anual da Merck & Company, verso da capa; BOLLIER, D.; HANSEN, K. O. Merck & Co. (A-D). **Business Enterprise Trust Case**, n. 90-013, case D, p. 3.
[375] George W. Merck, palestra na Faculdade de Medicina de Virginia, em Richmond, 1º dez. 1950, cortesia dos arquivos históricos da Merck & Company.
[376] SCHICKEL, R. **The Disney version**. Nova York: Simon & Schuster, 1968. p. 310.
[377] * Inclui seus valores centrais e objetivos fundamentais.
[378] MANSFIELD, H. **Vision**: a saga of the sky. Nova York: Madison Publishing Associates, 1986.
[379] SERLING, R. J. **Legend & legacy**. Nova York: St. Martin's Press. p. 79.
[380] Op. cit., p. 20-22. 132..
[381] De acordo com o artigo *How Boeing bet the company and won*, publicado em *Audacity*, e com Robert J. Serling, o projeto custaria entre US$ 15 e US$ 16 milhões. Verificamos o número de US$ 15 milhões nas declarações de renda e balanços da Boeing, no período de 1947 a 1951.
[382] SERLING, R. J., op. cit., p. 159, 323, 400-405, 409.
[383] Análises Standard & Poor da Indústria: setor aeroespacial & defesa, 15 de fevereiro de 2001, feita por Robert E. Friedman, CPA, analista do setor aeroespacial e de defesa. Além disso, em 1999, a Boeing tinha o dobro da receita do Airbus neste segmento do setor (US$ 38.409.000.000 contra US$ 16.817.000.000), de acordo com a *Hoover's*.
[384] HERMIT Kingdom. **The Wall Street Journal**, 12 dez. 1958, p. 1:6; REMODELING the A&P. **Business Week**, 23 mar. 1963, p. 36; AILING A&P. **The Wall Street Journal**, 21 abr. 1964, p. 1:6; NEW men for A&P's top rungs. **Business Week**, 20 jun. 1964, p. 32; A&P REORGANIZATION is announced; move takes effect February 24. **The Wall Street Journal**, 15 jan. 1969, p. 4:2; A&P-Awakening giant. **Financial World**, 25 fev. 1970, p. 5; GREAT expectations. **Barron's**, 19 jan. 1970, p. 5; RENEWING A&P. **Business Week**, 20 fev. 1971, p. 68; HOW A&P got creamed. **Fortune**, jan./1973, p. 103; A&P GOES outside ranks for first time, picks Scott to assume eventual command. **The Wall Street Journal**, 11 dez. 1974, p. 8:2.
[385] IBM'S new copier. **Business Week**, 22 mar. 1976; Addressograph gets Ash and $ 2.7 million. **Business Week**, 4 out. 1976; HOW to nip away at the Xerox market. **Business Week**, 8 nov. 1976; ROY Ash's challenge. **Newsweek**, 13 dez. 1976; ROY Ash is having fun at Addressogrief-Multigrief. **Fortune**, 27 fev. 1978; COUP at AM; Roy Ash resigns under fire. **Time**, 23 mar. 1981; CURIOUS tale of Mr. Black. **Financial Times**, 27 fev. 1982; AM FILES chapter 11 petition. **New York Times**, 15 abr. 1982.
[386] HECTOR, G. **Breaking the bank**: the decline of BankAmerica, op. cit.; AT BANKAMERICA a new regime strives to reverse declines. **The Wall Street Journal**, 20 maio 1982, p. 1; THE cost to Armacost. **Economist**, 16 fev. 1985, p. 76; BANK of America rushes into the information age. **Business Week**, 15 abr. 1985, p. 110; SAM Armacost's sea of troubles, op. cit., p. 1; SCHWAB joins the ranks of Bank of America dropouts. **Business Week**, 25 ago. 1986, p. 37; ADD Security Pacific to Bank of America. **The Wall Street Journal**, 13 ago. 1991, A1; BANKAMERICA finds it got a lot of woe. **The Wall Street Journal**, 22 jul. 1993, A1.
[387] STROHMEYER, J., op. cit.; BETHLEHEM Steel. **The Wall Street Journal**, 13 maio 1977, p. 4; BETHLEHEM sets new pay reduction. **The Wall Street Journal**, 21 jan. 1983, p. 5; BETHLEHEM to ask probe. **The Wall Street Journal**, 24 jan. 1984, p. 2; MAKING retirees share the pain. **Business Week**, 16 abr. 1984, p. 50; BETHLEHEM plans further cuts. **The Wall Street Journal**, 15 jan. 1985, p. 2; IS Bethlehem investing in a future it doesn't have. **Business Week**, 8 jul. 1985, p. 56; BETHLEHEM exits freight car building. **Journal of Commerce**, 1º nov. 1991, p. 2B; FADED glory. **Forbes**, 16 mar. 1992, p. 40.
[388] VIDEO follies. **Forbes**, 5 nov. 1984, p. 43; TANDY agrees to buy assets of Eckerd unit, op. cit., p. 4; DIVERSIFICATION appeals. **Chain Store Age Executive**, 1º ago. 1979, p. 81; VIDEO follies, op. cit., p. 43-45; JACK Eckerd holders will receive all cash in a $ 1.2 billion buyout. **The Wall Street Journal**, 21 abr. 1986, p. 31;

J.C. Penney gets Eckerd shares. **The Wall Street Journal**, 18 dez. 1996, B10.
[389] Great Western: Great Western Financial Corporation: Comentários de James F. Montgomery, presidente, aos analistas do mercado de capitais de São Francisco em 8 de março de 1977, **The Wall Street Transcript**, 25 abr. 1977, p. 46873-46874; Great Western: Great Western Financial Corporation: Comentários de James F. Montgomery, presidente do conselho e presidente, aos analistas do mercado de capitais de São Francisco em 9 de de novembro de 1981, **The Wall Street Transcript**, 21 dez. 1981, 64131-64132; Great Western: Great Western Financial Corporation: (GWF): Comentários de James F. Montgomery, presidente do CEO, à Sociedade de Analistas Financeiros de Los Angeles em 11 de setembro de 1984, The Wall Street Transcript, 22 out. 1984, p. 75659-75660; Great Western: The Corporation: strategies: how playing it safe worked for Great Western: it waited until regulations eased to go on a buying spree. **Business Week**, 7 set. 1987, p. 70; Great Western: Great Western financial seeks to chart a fresh course: nº 2 U.S. thrift faces burden of soured home loans, bloated overhead. **The Wall Street Journal**, 17 maio 1993, B4.
[390] BURROUGH; HELYAR, op. cit.; CIGARETTE conglomerate. **Financial World**, 5 fev. 1969, p. 4; VOYAGE into the unkown, op. cit.; WHEN marketing takes over at RJ Reynolds. **Business Week**, 13 nov. 1978, p. 82.
[391] A PAPER tiger grows claws, op. cit.; NO-Longer-So-Great Scott, op. cit.; NOW an outsider will run Scott Paper. **Business Week**, 23 abr. 1979, p. 39, 42; "SCOTT a paper tiger. **Advertising Age**, 3 nov. 1980, p. 96; SCOTT Paper's new chief, op. cit.; SCOTT isn't lumbering anymore, op. cit.; BERMUDA triangle. **Forbes**, 6 jan. 1992, p. 284; AL Dunlap: an insider's view. **Navigator**, dez./1997; DID CEO Dunlap save Scott Paper – or just pretty it up? The shredder, op. cit.
[392] SILO, discount appliance chain, enjoys payoff from hard sell. Barron's, 29 mar. 1971, p. 35; AN appliance dealer with real clout. **Business Week**, 6 nov. 1971, p. 76; CYCLOPS acquires Silo. **The Wall Street Journal**, 16 out. 1979, p. 5; DIXONS makes $ 384 million US bid, op. cit.; SILO – Dixons power: how far can it reach. **Consumer Electronics**, nov./1988, p. 14; DIXONS strategic move into Los Angeles area. **Financial Times**, 12 nov. 1989, p. 10; SHAKE-UP at Silo. **Discount Store News**, 4 mar. 1991, p. 1; DIXONS tightens grip on Silo. **HFD – The Weekly Home Furnishings Newspaper**, 3 fev. 1992, p. 77.
[393] UPJOHN: two Upjohn antibiotics barred from sale; FDA-Drug Company confrontation is seen. **The Wall Street Journal**, 15 maio 1969, p. 38; UPJOHN: tweedle dee: Upjohn can't ever seem to do quite as well in ethical drugs as tweedle dum, its corporate lookalike, Eli Lilly, which is not great shakes either. **Forbes**, 1º mar. 1970, p. 65-66; UPJOHN: two Upjohn drugs linked to 32 deaths needn't be banned, FDA Aide testifies. **The Wall Street Journal**, 30 jan. 1975, p. 14; UPJOHN: hair-raising happenings at Upjohn (testing a cure for baldness, the company squirms at the unwelcome clamor). **Fortune**, 16 abr. 1981, p. 67-69; UPJOHN: R&D scoreboard: drugs. **Business Week**, 22 jun. 1987, p. 145; UPJOHN: Upjohn's stock falls on study's claim its anti-baldness drug has side effects. **The Wall Street Journal**, 9 fev. 1988, p. 2; UPJOHN: law: Upjohn settles liability suit over halcion sleeping pill. **The Wall Street Journal**, 12 ago. 1991, B2.
[394] GILLETTE president S.K. Hens1ey resigns to accept presidency of Warner-Lambert. **The Wall Street Journal**, 21 jun. 1967, p. 32; SAY little, do much. **Forbes**, 1º dez. 1974, p. 52; AFTER the diversification that failed. **Business Week**, 28 fev. 1977, p. 58; TURNING W-L into a marketing conglomerate, op. cit.; HAGAN outlines strategic plan. **PR Newswire**, 29 out. 1980; BEATING the japanese in Japan. **Forbes**, 27 abr. 1981, p. 44; W-L: REVERSING direction to correct neglect. **Business Week**, 15 jun. 1981, p. 65; HAGAN outlines strategic actions. **PR Newswire**, 2 dez. 1981; HAGAN announces IMED purchase. **PR Newswire**, 7 jun. 1982; HAGAN defends Imed purchase. **PR Newswire**, 12 jul. 1982; DID W-L make a $ 468 million mistake. **Business Week**, 21 nov. 1983, p. 123; THE SUCCESSION at Warner-Lambert. **Business Week**, 17 set. 1984, p. 52.
[395] THINGS are adding up again at Burroughs, op. cit.; HOW Ray Macdonald's growth theory created IBM's toughest competitor, op. cit.; A TOUGH 'Street Kid' steps in at Burroughs. **Business Week**, 29 out. 1979, p. 50; WILL a shake-up revive Burroughs? **Business Week**, 4 maio 1981, p. 53; CAN Burroughs catch up again? **Forbes**, 28 mar. 1983, p. 78.
[396] LUTZ, R. A., op. cit.; PRESIDENT Iacocca, op. cit.; Is there life after Iacocca. **Forbes**, 8 abr. 1985, p. 75; Lee Iacocca's time of trouble. **Fortune**, 14 mar. 1988, p. 79; CAN Iacocca fix Chrysler again?, op. cit.; AFTER Lee. **The Economist**, 21 mar. 1992, p. 70; HOW Chrysler filled Detroit's biggest shoes, op. cit.; DAIMLER-BENZ will

acquire Chrysler in $ 36 billion dollar deal that will reshape industry, op. cit.
[397] HARRIS-Intertype, Radiation Inc. directors approve merger pact valued at $ 39 million. **The Wall Street Journal**, 3 abr. 1967, p. 30; CRITICAL mass? **Forbes**, 15 abr. 1976, p. 86; TECHNOLOGY transfer's master. **Business Week**, 10 out. 1977, p. 120; HARRIS Corp.'s remarkable metamorphosis. **Forbes**, 26 maio 1980, p. 45; HARRIS Corp.'s bold strategy. **Forbes**, 25 abr. 1983, p. 96; HARRIS is raising its bet on the oof the future. **Business Week**, 18 jul. 1983, p. 134; HARRIS Corp. elects Hartley to added post of chief. **The Wall Street Journal**, 1o abr. 1986, p. 45; NEW Harris president prefers growth to downsizing. **U.P.I.**, 23 abr. 1993.
[398] HASBRO: on a roll: toymaker Hasbro continues string of 25% yearly growth. **Barron's**, 19 jul. 1982, p. 40; HASBRO: Hasbro toys find profits in tradition. **The Wall Street Journal**, 12 dez. 1983, p. 29, 53; HASBRO: news: Hasbro gets its guns: Stephen Hassenfeld's loading up for battle. **Industry Week**, 30 abr. 1984, p. 17-18; HASBRO: silver: a play on toys: Hasbro Bradley's Hassenfeld. **Financial World**, 6 abr. 1985, p. 29; HASBRO: Merry Christmas: it has already come for Hasbro, biggest U.S. Toymaker. **Barron's**, 23 dez. 1985, p. 34; HASBRO: the corporation: strategies: how Hasbro became king of the toymakers: with $ 1.2 billion in sales and $ 99 million in profits, it is now Nº 1 worldwide. **Business Week**, 22 set. 1986, 90-92; HASBRO: marketing: toys: it's kid brother's turn to keep Hasbro hot: Alan Hassenfeld must fill big shoes at the toymaker. **Business Week**, 26 jun. 1989, p.152-153.
[399] Rubbermaid: sincere tyranny (why has Stanley Gault spent the last four years moving and shaking at Rubbermaid? It was a case of serious problems masked by cheery numbers). **Forbes**, 28 jan. 1985, p. 54-55; RUBBERMAID: Rubbermaid emerges a 'clear' winner; food storage containers. **Chain Store Age – General Merchandise Trends**, out./1986, p. 67; WHY the bounce at Rubbermaid?: the company sells humdrum goods in a mature market, and most of its competitors undercut its prices. But it has double sales and tripled earnings in the past six years. **Fortune**, 3 abr. 1987, p. 77-78; RUBBERMAID: America's most admired company. **Fortune**, 7 fev. 1994, p. 50-54; RUBBERMAID: from the most admired to just acquired how Rubbermaid managed to fail. **Fortune**, 23 nov. 1998, p. 32-33.
[400] HENRY Singleton's singular conglomerate. **Forbes**, 1º maio 1976, p. 38; TWO PhDs turn Teledyne into a cash machine. **Business Week**, 22 nov. 1976, p. 133; THE SPHINX speaks. **Forbes**, 20 fev. 1978, p. 33; TELEDYNE'S winning roster. **Forbes**, 17 ago. 1981, p. 35; PARTING with Henry Singleton: such sweet sorrow for Teledyne? **Business Week**, 19 abr. 1990, p. 81; TELEDYNE to pay $ 17.5 million to settle U.S. criminal charges. **The Washington Post**, 6 out. 1992, D6; TELEDYNE struggles to recapture magic of yesterday. **The Wall Street Journal**, 22 nov. 1993, B4:3; RICHARD Simmons to share spotlight at allegheny Teledyne, sees 'good' fit. **The Wall Street Journal**, 3 abr. 1996, p. B8

Vencedoras por opção

Collins, Jim

9788565482011

352 páginas

Compre agora e leia

Vencedoras por Opção explica o sucesso de empresas mesmo em tempos de crise Após anos de pesquisa, o autor best-seller Jim Collins, junto com Morten T. Hansen, avalia porque algumas empresas prosperam em período de instabilidade e outras não

Compre agora e leia

Brandwashed
O LADO OCULTO DO MARKETING
CONTROLAMOS O QUE COMPRAMOS OU
SÃO AS EMPRESAS QUE ESCOLHEM POR NÓS?
Martin Lindstrom
PREFÁCIO: JAIME TROIANO
HSM
Editora

Brandwashed

Lindstrom, Martin

9788565482073

276 páginas

[Compre agora e leia]

Martin Lindstrom, um dos mais importantes profissionais de marketing do mundo, desvenda todas as estratégias secretas do marketing e da propaganda. Se você já comprou brinquedos de marcas específicas a pedido dos seus fi lhos, leu um livro só porque ele estava na lista de best-sellers, dormiu com o seu iPhone debaixo do travesseiro, "curtiu” algo no Facebook ou aceitou o cartão fidelidade de uma loja, então você foi brandwashed. Martin Lindstrom sabe disso porque participa da guerra das marcas há mais de vinte anos. E agora ele aponta os holofotes para o seu próprio campo de trabalho e revela todas as estratégias psicológicas usadas para manipular nossas mentes e nos persuadir a comprar.
Baseado em tudo que já viu e ouviu dentro dos escritórios das maiores e mais lucrativas empresas do mundo, e também nas informações obtidas com a pesquisa inédita realizada exclusivamente para este livro, Lindstrom apresenta os mais bem guardados segredos do mundo do marketing, entre eles: • O modo chocante como o marketing e a publicidade voltam suas estratégias
para crianças cada vez mais novas – começando quando elas ainda estão no útero • Como os fabricantes de cosméticos, entre eles o de um hidratante labial, ajustam suas fórmulas para incluir substâncias químicas

que viciam

• Novas evidências mostram no que homens heterossexuais pensam quando veem homens nus em propagandas (dica: não é em suas namoradas)

• Como as empresas garimpam nossos dados digitais para descobrir até os detalhes mais íntimos da nossa vida particular e, depois, usam essas informações para nos bombardear com anúncios feitos sob medida para o nosso perfil psicológico

• O que um experimento social revolucionário, que custou de milhões de dólares, revela sobre o fator persuasivo mais poderoso de todos: nossos amigos e vizinhos

Leitura imprescindível para o consumidor bem-informado da atualidade, Brandwashed mostra como podemos nos proteger dos gigantes globais que conspiram para nos fazer gastar sempre mais.

BESTSELLER NO NEW YORK TIMES
Abundância
O FUTURO É MELHOR
DO QUE VOCÊ IMAGINA
PETER H. DIAMANDIS • STEVEN KOTLER
HSM

a agricultura tradicional por um sistema que usa 80% menos de área cultivada, 90% menos de água, 100% menos pesticidas e custo zero de transporte. Nesse incrível antídoto contra o pessimismo atual, os autores exploram como quatro forças emergentes – tecnologias exponenciais, inovadores que seguem a filosofia faça-você-mesmo, tecnofilantropos e o bilhão ascendente – conspiram para resolver os maiores problemas da humanidade.
O livro é um antídoto contra o pessimismo atual.

Walter Longo
MARKETING E COMUNICAÇÃO NA
ERA PÓS-DIGITAL
As regras mudaram
hsm

uma corrida para o fundo do poço. Magretta orienta o leitor utilizando exemplos de empresas e informações pontuais, mostrando como as ideias do maior expert mundial em competitividade podem ser aplicadas. Com um glossário de conceitos-chave e uma entrevista inédita com o próprio Porter, este livro será a bíblia dos gestores para a compreensão e a prática da estratégia. De leitura fácil, Entendendo Michael Porter permitirá que os líderes de qualquer organização – privada ou
pública – compreendam e usem as ideias seminais de Porter sobre competição e estratégia para alcançar o sucesso competitivo.